

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

นายเอกธิป สุขวารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE
SYSTEM FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FOR HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS

Mr. Ekathip Sookvaree

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Education Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อ
การดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

โดย

นายเอกธิป สุขวาริ

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. มานิต บุญประเสริฐ)

เอกธิป สุขวารี : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. (STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ.ดร. พงษ์ ธีรบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ. เอกชัย กี่สุขพันธ์, 397 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) พัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 124 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในด้วยดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณแบบวิธี Priority Needs Index และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยใช้การจำแนกข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลและการสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$) เมื่อพิจารณารายหมวดอยู่ในระดับมาก 1 หมวดคือ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x} = 3.55$) อยู่ในระดับปานกลาง 6 หมวด สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$) เมื่อพิจารณารายหมวดพบว่าทุกหมวดมีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าสูงที่สุดคือหมวดที่ 1 การนำองค์กร (PNI = 0.422) รองลงมาเป็นหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (PNI = 0.399) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI = 0.375) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PNI = 0.375) และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (PNI = 0.309) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (PNI = 0.275) และหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNI = 0.272)

2. ปัจจัยเกื้อหนุนของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศมีจำนวน 7 ประเด็น และปัจจัยอุปสรรคจำนวน 2 ประเด็น

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก 15 ยุทธศาสตร์รอง โดยยุทธศาสตร์หลักได้แก่ 1) นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล 2) ยกระดับศักยภาพบุคคลากร 3) สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ 4) ยกระดับคุณภาพหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) บริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ภาควิชา...นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา...บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา...2554.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5084498127 : MAJOR EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORDS : INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM, PERFORMANCE EXCELLENCE, HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, STRATEGIES

EKATHIP SOOKVAREE : STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

ADVISOR : PROF. PROET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. EKACHAI KEESOOKPUN., 397 pp.

The purposes of this research were: 1) to study the level of current and desired situations of an internal quality assurance system for higher education institutions towards performance excellence. 2) to study the supporting and opposing factors of an internal quality assurance system for higher education institutions towards performance excellence. 3) to develop strategies for the development of an internal quality assurance system for higher education institutions towards performance excellence. Sample population consisted of higher education institutions under the Office of the Higher Education Commission, Ministry of Education. Research instrument used in the study was a set of questionnaires. The collected data were analyzed by descriptive statistics, using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The factors affecting the development of an internal quality assurance system were analyzed using Priority Needs Index (PNI_{modified}). The qualitative data gathered from focus group were analyzed using classification and comparison. The research findings were as follows :

1. The level of current situation of an internal quality assurance system for higher education institutions towards performance excellence turned out to be moderate ($\bar{x} = 3.33$); 2. Strategic Planning was the most practiced item in comparison with other items. Desired was at the highest level ($\bar{x} = 4.56$). Overall, the desired situations turned out to be at the highest level in each aspect. The first Priority Needs Index fell on Leadership (PNI_{modified} = 0.422).

2. Finding the 7st supporting factors and the 2nd opposing factors of an internal quality assurance system for higher education institutions towards performance excellence.

3. The strategies to develop an internal quality assurance system for higher education institutions toward performance excellence have 5 strategies and 15 tactics : 1) Strategic Leadership to good governance; 2) Enhancing the strength of Educators capabilities; 3) Developing Learning Organization; 4) Increasing the quality of curriculum for students with a concept of Corporate Social Responsibility; 5) Managing risks for performance excellence.

Department : Educational Policy, Management and leadership Student's Signature

Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature

Academic Year : 2011 Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างสูงจากศาสตราจารย์ ดร. พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านอาจารย์มาให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข และชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร. มานิต บุญประเสริฐ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการอ่านและให้คำแนะนำเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้สัมภาษณ์และตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย

ขอขอบคุณ ท่านอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพภายในทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทดลองและเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอระลึกถึงพระคุณของ บิดา มารดา และครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย ที่ได้ช่วยเหลือ ห่วงใย เป็นกำลังใจ และเอื้อเฟื้อทุกสิ่งทุกอย่างแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา ตลอดจนขอระลึกถึงพระคุณของครู-อาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.3 คำถามของการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
1.7 ระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	11
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.....	14
2.2 มาตรฐานการอุดมศึกษา	16
2.3 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)	18
2.4 ระบบประกันคุณภาพการศึกษา.....	21
2.4.1 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน.....	21
2.4.2 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก	28
2.5 สถาบันอุดมศึกษา.....	39
2.6 ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ.....	41
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา.....	70
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90

บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	95
3.1	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	95
3.2	ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	95
3.3	ระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา	104
4.2	ผลการศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบัน อุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ.....	221
4.3	ผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา.....	229
4.4	ผลการตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์.....	238
4.5	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา.....	239
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	247
5.1	วิธีดำเนินการวิจัย.....	247
5.2	สรุปผลการวิจัย.....	250
5.3	อภิปรายผล	260
5.4	ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	262
รายการอ้างอิง		265
ภาคผนวก		270
ภาคผนวก ก	รายชื่อสถาบันอุดมศึกษา	271
ภาคผนวก ข	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	273
ภาคผนวก ค	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	274
ภาคผนวก ง	ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม	305
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์		397

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	จำนวนตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพ แบ่งตามองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน38
2.2	การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ62
2.3	เปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบัลคริจ ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 255367
4.1	ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด105
4.2	โครงสร้างของรายการข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน125
4.3	ข้อมูลเบื้องต้นผู้ตอบแบบสอบถาม128
4.4	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 1 การนำองค์กร130
4.5	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....132
4.6	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....137
4.7	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้147
4.8	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล152
4.9	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ155
4.10	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ.....175
4.11	ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 1 การนำองค์กร177
4.12	ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....179

ตารางที่	หน้า
4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	183
4.14 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	193
4.15 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	197
4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	201
4.17 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ.....	218
4.18 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจำแนกตามหมวด.....	220
4.19 ปัจจัยเกื้อหนุนสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ	222
4.20 ปัจจัยอุปสรรคสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ.....	223
4.21 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	226
4.22 ผลวิเคราะห์ SWOT	229
4.23 เครื่องมือในการทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix	232
4.24 ผลวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) จำแนกตามหมวด	233
4.25 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกิจกรรม.....	234

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....9
2.1	ประเภทกลุ่มสถาบันการศึกษา40
2.2	กรอบของเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ60
2.3	ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบัตตริจ ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 255360
2.4	กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991)83
2.5	สถานการณ์ 4 รูปแบบ85
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย97
4.1	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา.....246

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประกอบกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้สังคมต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สังคมที่ดำรงอยู่บนพื้นฐานแบบเดิม ขาดการศึกษาค้นคว้า ไม่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สังคมมีแต่การลอกเลียนแบบและถูกครอบงำทางความคิด ทางเศรษฐกิจ การเมือง ไม่มีเอกลักษณ์ของตนเองเป็นสังคมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ (สุวิมล ว่องวาณิชและคณะ, 2548: 20) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างมากมายต่อประเทศ ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย มีความสำคัญอย่างมากในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ และพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ซึ่งขณะนี้การพัฒนาดังกล่าวอยู่ในภาวะวิกฤต ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และรายงานผลการประเมินตามระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีการประกาศใช้กฎหมายที่เป็นกรอบในการบริหารจัดการและมีแนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยเช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545) มาตรฐานการอุดมศึกษา และกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) เป็นต้น

ในด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือว่าเป็นธรรมนูญการศึกษาแห่งชาติ จึงมีการตรากฎหมายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบและกลไกในการดำเนินการดังกล่าวไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการรักษามาตรฐานและคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งการประกันคุณภาพภายในเป็นการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย

เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 5 และมาตรา 47 วรรคสอง โดยกำหนดองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางในการควบคุม การตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 9 ด้าน คือ

- | | |
|-----------------|--------------------------------------------|
| องค์ประกอบที่ 1 | ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ |
| องค์ประกอบที่ 2 | การผลิตบัณฑิต |
| องค์ประกอบที่ 3 | กิจกรรมพัฒนานักศึกษา |
| องค์ประกอบที่ 4 | การวิจัย |
| องค์ประกอบที่ 5 | การบริการทางวิชาการแก่สังคม |
| องค์ประกอบที่ 6 | การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม |
| องค์ประกอบที่ 7 | การบริหารและการจัดการ |
| องค์ประกอบที่ 8 | การเงินและงบประมาณ |
| องค์ประกอบที่ 9 | ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ |

ทั้งนี้เพื่อให้คณะวิชาและสถาบันอุดมศึกษา ได้จัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self – Study Report) ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพดังกล่าว เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายในทุกทุก 3 ปีและภายนอกทุกทุก 5 ปี

จากการดำเนินการระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา กรอบการพิจารณาของระบบการประกันคุณภาพภายในในระยะต่อไปพิจารณาถึงความหมายของ “คุณภาพ” ซึ่งหมายถึงการได้มาตรฐาน มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับราคา มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (กิตติชัย วัฒนานิก; 2552: 2)

ข้อมูลเชิงประจักษ์ของ กิตติยา สีอ่อน (2547) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการประกันคุณภาพได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรด้านความตระหนักถึงความสำคัญและการมีทัศนคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพภายใน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมพัฒนามูลฐาน ความพร้อมด้าน

ทรัพยากรทั้งด้านจำนวนบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์การและการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานประกันคุณภาพ วัฒนธรรม คุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และขนาดขององค์การ ส่วนประสิทธิผลการประกันคุณภาพ การศึกษามี 2 ส่วน คือประสิทธิผลระหว่างทาง (Intermediate outcome) ได้แก่การบริหารจัดการ แบบกระจายอำนาจ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานแบบวงจร คุณภาพ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร สำหรับประสิทธิผลสุดท้าย (end outcome of ultimate outcome) ได้แก่การบรรลุพันธกิจของสถาบัน

เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา บรรลุผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา และมีการกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการในการตัดสินใจดำเนินการ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้การดำเนินงานประกันคุณภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด

โดยในปีการศึกษา 2550 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดการประกวดระบบ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษามีการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีมาตรฐาน และ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในอนาคต โดยให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลเป็นสื่อกลาง ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาแก่สถานศึกษาอื่น รวมทั้งการส่งเสริมให้สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สถาบันอุดมศึกษาได้แจ้งความจำนงเข้าร่วมโครงการดังกล่าวจำนวน 25 แห่ง ประกอบด้วย สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 20 แห่ง สถานศึกษาในสังกัด กระทรวง สาธารณสุขจำนวน 4 แห่ง สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 1 แห่ง โดยมี เกณฑ์ในการพิจารณาเรื่อง มาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพและการประเมินคุณภาพ
- 2) กระบวนการดำเนินงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี
- 3) จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาของ

สถาบัน

ซึ่งมีพิธีประกาศเกียรติคุณสถานศึกษาที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปีการศึกษา 2550 ได้มาตรฐานในการประชุมวิชาการระดับชาติ “2552 ปีแห่งคุณภาพการ

อุดมศึกษาไทย” เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 และได้นำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาทั้งในรูปแบบนิทรรศการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ปฏิบัติจริง

และในปีการศึกษา 2551 และ 2552 มีสถาบันอุดมศึกษาที่แสดงความจำนงเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 37 แห่ง เป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 33 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 4 แห่ง ผลการพิจารณาคัดเลือกดังกล่าวมีสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่ง ที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานประจำปีการศึกษา 2551 และ ปีการศึกษา 2552 ดังนี้

ประเภทดีเลิศ จำนวน 3 แห่ง เรียงลำดับตามตัวอักษร ได้แก่

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ประเภทดีเด่น จำนวน 4 แห่ง เรียงลำดับตามตัวอักษร ได้แก่

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

จากการดำเนินการดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีส่วนกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาต้นตัวที่จะดำเนินการให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้ได้มาตรฐาน และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มจำนวนมากขึ้น

นอกจากนี้ในส่วนของการประกันคุณภาพภายนอก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดกรอบมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สอง ภายใต้อายุ 7 มาตรฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่ต้องยึดหลักตามพันธกิจของอุดมศึกษา 4 ประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ได้แก่

- มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต
- มาตรฐานที่ 2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ

- มาตรฐานที่ 4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- มาตรฐานที่ 5 ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
- มาตรฐานที่ 6 ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
- มาตรฐานที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพ

และจากการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ข้อมูล ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2552 พบว่ามีสถาบัน อุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 126 แห่ง จาก 165 แห่ง ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง โดยมีผลการประเมินระดับสถาบันที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รับรองจำนวน 116 แห่ง แบ่งเป็นระดับดีมากจำนวน 15 แห่ง และระดับดี จำนวน 101 แห่ง นอกจากนี้ยังมีสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลประเมินในระดับรอพินิจจำนวน 7 แห่ง และไม่รับรอง 3 แห่ง ดังนั้นสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จึงได้กำหนดกรอบมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอกสามระดับอุดมศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยรอบสามได้ดำเนินการแบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ซึ่งในกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐานจะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน

เมื่อศึกษาในเชิงลึกพบว่า การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ดำเนินการด้านกฎหมาย กำหนดนโยบายและทิศทางการปฏิรูปการศึกษา พร้อมจัดทำโครงการนำร่องต่างๆ ในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีสาระครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การปฏิรูปอุดมศึกษา การพัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพ รวมทั้งได้ทำการปฏิรูปด้านอื่นๆ คือด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความเป็นนานาชาติ และด้านวิจัยและพัฒนา แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะได้ดำเนินการแต่เสมือนกับว่ายังขาดความชัดเจน มีความล่าช้า และไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุปเป็นประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันของคนไทย ได้ดังนี้

- 1) คุณภาพการศึกษาดกต่ำ ไม่ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) ความเหลื่อมล้ำด้าน โอกาสและการเข้าศึกษา
- 3) การศึกษายังถูกแบ่งแยกจากสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา และวัฒนธรรม
- 4) ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่เสนอในประเด็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท และการสนับสนุนให้นำผลการประเมินทั้งภายในและภายนอกปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการปฏิรูปอุดมศึกษา ที่ต้องเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้ความเป็นเลิศ สนับสนุนการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นตามความเชี่ยวชาญ โดยสร้างเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

และเมื่อพิจารณาผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ผ่านมา พบว่ายังมีจุดอ่อนหลายเรื่องเช่น การประกันคุณภาพหลายระบบที่ใช้กันอยู่ มีเพียงตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ามีระบบ มีการกระทำสิ่งเหล่านั้น แต่ตัวชี้วัดหลายตัวยังไม่สามารถแสดงระดับคุณภาพว่ามีคุณภาพดีมากหรือน้อยเพียงใด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยมีแนวคิดที่มาจากกรอบการประกันคุณภาพภายใน และใช้เกณฑ์ 2011-2012 Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาปรับปรุงองค์การสู่ความเป็นเลิศ มีความยืดหยุ่น เน้นการแข่งขันกับตนเอง ด้วยวิธีการเปรียบเทียบการบริหารจัดการหรือกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวิปฏิบัติที่ดีที่สุด และสามารถนำความรู้และข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งตรงกับการศึกษาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้รับรางวัลสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี พบว่ามีระบบที่หลากหลาย แต่ทุกระบบนั้นมุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีความเป็นเลิศ สามารถเทียบเคียงได้ในระดับสากล ซึ่งก็คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัล ระดับสากล เนื่องจากมีพื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินผล เช่นเดียวกับรางวัล คุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งถือเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

1.3 คำถามวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ควรจะเป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. สถาบันอุดมศึกษาที่ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 150 แห่ง (ไม่รวมวิทยาลัยชุมชน)
2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 2 กลุ่มคือ
 - 2.1 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในได้มาตรฐานคุณภาพ (Best Practice)
 - 2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในวงการสถาบันอุดมศึกษา
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ มี 2 กลุ่มคือ
 - 3.1 ประชากรคือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 150 แห่ง
 - 3.2 กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ สกอ. กำหนดโดยแบ่งเป็นสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ) และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดสำคัญดังนี้

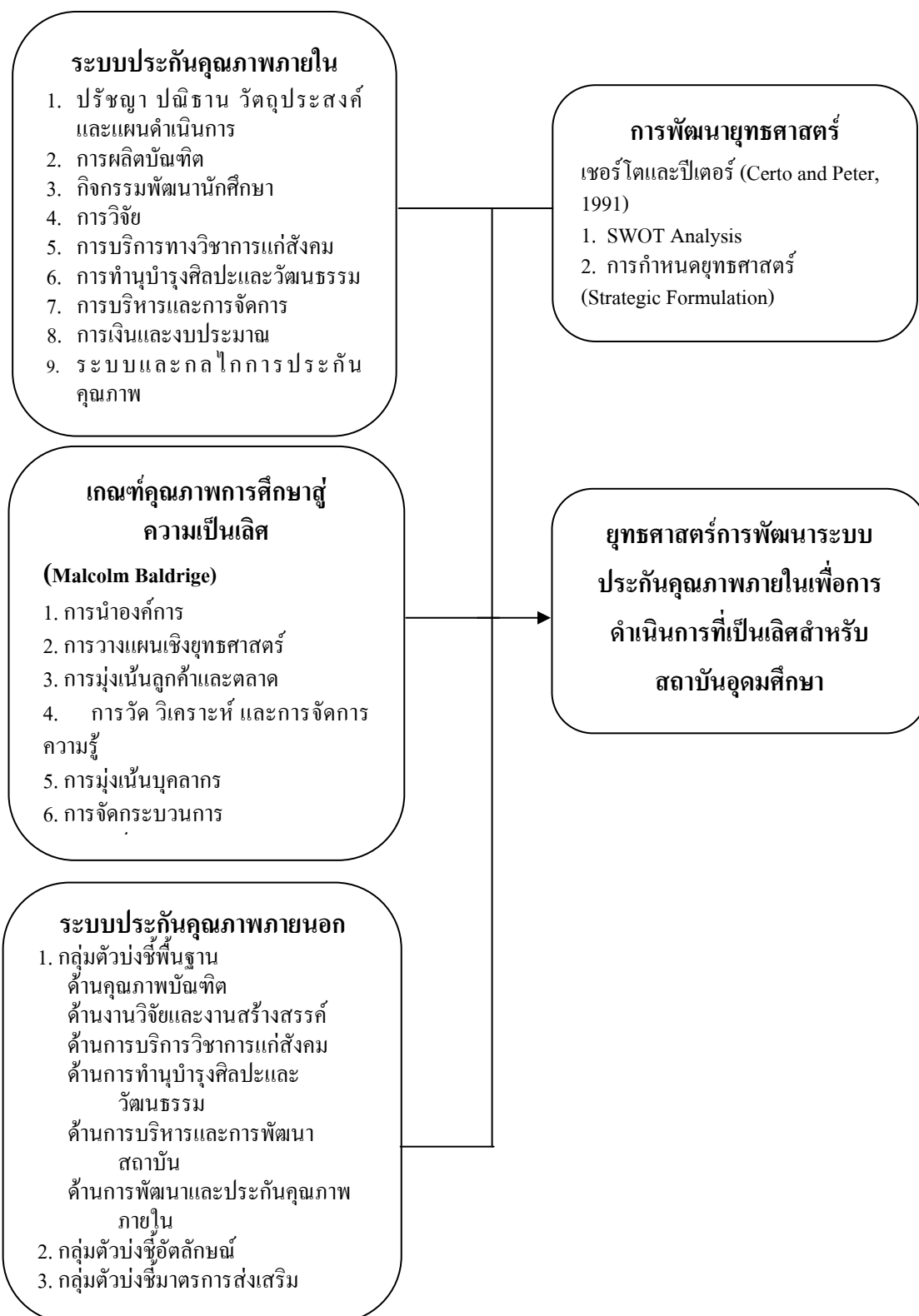
1. การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษาเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางในการควบคุม การตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 9 ด้าน คือ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ 2) การผลิตบัณฑิต 3) กิจกรรมพัฒนานักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม 7) การบริหารและการจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ นอกจากนี้ยังศึกษาระบบประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมา / แนวคิดเบื้องต้น ความหมาย รูปแบบของ Malcolm Baldrige ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้แก่ TQA, PMQA, ECPE และรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของต่างประเทศ (MBNQA, SQA, JQA)

3. การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ โดยวิธีการ SWOT Analysis และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

4. การศึกษากรอบแนวคิดของนักวิชาการ/นักวิจัย โดยศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ ที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งใช้องค์ประกอบ 6 หมวดของ TQA เป็นกรอบการศึกษา และศึกษาการดำเนินการขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้บูรณาการเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษาที่ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาว่าเป็นสถาบัน อุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ได้มาตรฐาน นั่นคือมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ส่งผลให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ หมายถึง แนวทางในการพัฒนากระบวนการ หรือสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันขององค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกัน ตามรูปแบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจน โดยแต่ละองค์ประกอบได้มีการกำหนดหน้าที่และความเชื่อมโยงไว้อย่างชัดเจน

ปัจจัยเกื้อหนุน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลหรือส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ปัจจัยอุปสรรค หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถดำเนินการ หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง ระบบและกลไกในการควบคุมตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามรายการตรวจสอบ (audit checklist) และตัวบ่งชี้คุณภาพ (quality indicators) ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนได้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การติดตามตรวจสอบและการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ดำเนินการและรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบต่อไป

การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การติดตามตรวจสอบและการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หรือบุคคลที่ สมศ. รับรองเพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรมุ่งเน้นที่จะพัฒนา หรือนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ เช่น การนำองค์กร (Leadership) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer focus) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) การเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนานวัตกรรม (Organizational learning, innovation and improvement) การมุ่งเน้นทรัพยากร

บุคคล (People focus) การให้ความสำคัญกับคู่ค้า (Partnership development) การจัดการกระบวนการโดยใช้ข้อมูลจริง (Fact – based processes management) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Results Focus) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

1.7 ระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับ ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารวิจัย จากการศึกษารายงานการประเมินตนเอง คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในของ สกอ.

4. ทดสอบสมมติฐาน

วิเคราะห์ศึกษาเปรียบเทียบ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันที่เป็นเลิศกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงใช้เครื่องมือที่เป็นการวิเคราะห์เชิงระบบในรูปแบบ IPO คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) และใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูล (Data comparative study) และแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

1) ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์สาระจากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสืบค้นแนวคิดของระบบประกันคุณภาพการศึกษา บทความทางวิชาการ เอกสาร

ประกอบการประชุม และเอกสารจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสรุปในการวิเคราะห์สาระที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน

2) ศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษา ศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวม และเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา วิเคราะห์ผลจากปัจจัยตัวชี้วัดด้านต่างๆ ทั้งจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และจากผลการประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อทราบสภาพปัจจุบันของระบบประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพการศึกษา

3) ศึกษาปัจจัยความเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา
ศึกษาวิเคราะห์จากผลการประกวดระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาร่วมกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยศึกษา หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษา และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี

4) ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
บูรณาการข้อมูลทุกชั้นตอนเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยมีกระบวนการดังนี้

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
- วิเคราะห์นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ รัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) (ร่าง) แผนพัฒนาการศึกษาระดับ อุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ข้อมูลผลการปฏิรูปการศึกษาระดับ อุดมศึกษา และข้อมูลอื่น/ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำผัง SWOT จากความคิดเห็นของนักวิชาการ ผู้บริหาร โดยศึกษาจากเอกสาร และรายงานผลการประชุมในระดับชาติ และนานาชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น ผลการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกของ

สถาบันอุดมศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น

- กำหนดยุทธศาสตร์ในระดับองค์การ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีองค์ประกอบ ด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย และจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

5) การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์

ตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ แก้ไข และให้ความเห็น

6) สรุปผลการวิจัยและนำเสนอ

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะ

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถาบัน รวมทั้งสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัด หรือประเมินประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสถาบันตนเอง

2. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาที่เหมาะสมได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวความคิดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

- 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2.2 มาตรฐานการอุดมศึกษา
- 2.3 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)
- 2.4 ระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.5 สถาบันอุดมศึกษา
- 2.6 ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) [สมศ.], 2547: 29-31) มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนี้

หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินผลคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

จากสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรา 47 – 51 สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้สถานศึกษาทุกระดับมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถานศึกษา และต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รับทราบ รวมทั้งต้องเปิดเผยต่อสาธารณชน ในส่วนของการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง ต้องถูกประเมินโดยโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินและจัดให้มีการประเมินดังกล่าว รวมทั้งเสนอผลการประเมินต่อ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกไม่ได้มาตรฐานให้สำนักงานรับรองมาตรฐานฯ จัดทำข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานต้นสังกัด ให้สถานศึกษาปรับปรุงภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการ ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานฯ รายงานต่อคณะกรรมการต้นสังกัด เพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.2 มาตรฐานการอุดมศึกษา

คณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553: 1-4) ซึ่งมีสาระสำคัญของมาตรฐานการอุดมศึกษา 3 มาตรฐาน 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก

ตัวบ่งชี้

1.1 บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

1.2 บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม

1.3 บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแล เอาใจใส่ รักษาสุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

2. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา

มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และพันธกิจของอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมี 7 ตัวบ่งชี้ คือ

ก. มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา

มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้

(1) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ

(2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการจัดการศึกษาผ่านระบบและวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าคุ้มทุน

(3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ข. มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา

การดำเนินงานตามพันธกิจของการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้

(1) มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมินและใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการสอน

(2) มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

(3) มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ

(4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปะ วัฒนธรรมต่างประเทศอย่าง

เหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

ค. มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้
การแสวงหา การสร้าง และการจัดการความรู้ตามแนวทาง/หลักการ อันนำไปสู่
สังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

(1) มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญา
ท้องถิ่น และเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้

(2) มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ
หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือร่วมพลัง อัน
นำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

จากมาตรฐานการอุดมศึกษาจะพบว่า การประกันคุณภาพการศึกษาได้ถูกกำหนดเป็นตัว
บ่งชี้ไว้ในมาตรฐานด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา ที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่าง
ต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2.3 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา, 2550: 7) ได้ออกแบบโดยพิจารณาถึงการบูรณาการและการพัฒนาอุดมศึกษาใน
ภาพรวม เพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic direction) โดยมีสาระหลักสองส่วนได้แก่ การ
วิเคราะห์ภาพฉายและนัยสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อมนุษย์ โลก ประเทศไทย
และอุดมศึกษา ส่วนที่สองเป็นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา ภาพฉายปัจจุบันและอนาคต คือ ความ
เปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต การ
จัดการความขัดแย้งและความรุนแรง การกระจายอำนาจการปกครองเยาวชนไทย นักศึกษาไทย
และบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษาได้แก่ รอยต่อกับ
การศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ธรรมชาติและการบริหารจัดการ การ
พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรใน
อุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ และโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้

ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พบว่าประชากรไทยยังมีอัตราเพิ่มขึ้นต่อไปอย่างช้าๆ
จำนวนเด็กและเยาวชนลดลง และผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ภาพฉายดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าอุดมศึกษาจะ

ดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะสำหรับประชากรวัยอุดมศึกษา 18 – 22 ที่ลดลง การเน้นคุณภาพ อุดมศึกษาต้องแสดงบทบาท ในด้านการเพิ่มผลิตภาพเศรษฐกิจ ของกลุ่มวัยทำงานเน้นการศึกษา ต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนงานและอาชีพ การเกิดอาชีพใหม่อุดมศึกษาต้องส่งเสริมผู้สูงอายุให้ ยังมีผลิตภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and economic productivity) พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นปัญหาของทุกประเทศ ประเทศไทยพึ่งพิงพลังงานนำเข้าสูง ส่งผลต่อเศรษฐกิจประเทศ เนื่องจากราคาพลังงานโดยเฉพาะน้ำมันเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและไม่ถูกลง การใช้พลังงานจากฟอสซิล สร้างปัญหาเรือนกระจก ส่งผลต่อความอยู่รอดของมนุษยชาติ อุดมศึกษาต้องสร้างความตระหนัก ในการอนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนการจัดการพลังงาน พลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน โดยเฉพาะพลังงานชีวภาพและพลังงานทางเลือก ทำงานกับภาคการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน รวมไปถึงการสร้างคนและองค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติทั้งดิน น้ำ ป่าไม้ ระบบนิเวศ

ในส่วนการมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต มี 4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ตลาดแรงงาน ได้แก่โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี และ โลกสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงทางด้าน โครงสร้างเศรษฐกิจไทย

การกระจายอำนาจ การเมืองการปกครอง เป็นภาพฉายที่สำคัญของประเทศไทย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจ ประกอบด้วยการถ่ายโอนภารกิจ การกระจายอำนาจการเงิน การถ่ายโอนบุคลากร การพัฒนาระบบ ตรวจสอบและการมีส่วนร่วมของประชาชน การปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น (อปท.) นอกจากนี้ ท้องถิ่นยังมีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากส่วนกลาง และมีรายได้ จากการจัดเก็บภาษีค่าบำรุง และค่าธรรมเนียม การที่อุดมศึกษาจะทำงานร่วมกับท้องถิ่น ซึ่งถือเป็น ภารกิจหลักหนึ่งของอุดมศึกษาคือ การบริการสังคม อุดมศึกษาควรทำงานเป็นเครือข่ายเชิงพื้นที่ (เชิงภูมิสังคมและเขตการปกครอง) เพราะปัญหาของท้องถิ่นเป็นโจทย์ในเชิงบูรณาการความรู้หลาย สาขา ประเด็นหลักที่เป็นเรื่องท้าทายของอุดมศึกษาไทยคือ การจัดการความขัดแย้งและความ รุนแรง

การให้ความสำคัญต่อเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลโดยตรงของแผนพัฒนาอุดมศึกษา คือ เยาวชนไทย นักศึกษาไทย และบัณฑิตในอนาคต ซึ่งนักศึกษาในวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง มากทั้งในด้านการใช้ชีวิต การเรียนรู้ ครอบครัวยุคใหม่ ตลอดจนเกิดภาวะเสี่ยงต่างๆ สะท้อนถึงแนวโน้ม ของสังคมไทยหลังยุคอุตสาหกรรม โดยความทันสมัยเข้ามา (Post-industrial / Post-modern) มีการ

เปลี่ยนแปลงด้านอาชีพการงานของบัณฑิตที่เริ่มแตกต่างจากปัจจุบัน เช่น การทำงานหลายอาชีพทั้งตลอดช่วงอายุ การทำงานฟรีแลนซ์ (Freelance) ความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนของราย เป็นต้น

ในปัจจุบันอุดมศึกษาไทยเกิดปัญหาในประเด็นคุณภาพของบัณฑิต ดังนั้นการแก้ปัญหาต้องใช้กลไก มาตรฐานและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อลดเล็กลักษณะที่ไม่เป็นที่ต้องการของสังคม หรือการพัฒนาเศรษฐกิจ ปิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพในการจัดการศึกษาดำ เกิดระบบอุดมศึกษาที่แบ่งงานกันทำ (Division of labor) วางตำแหน่งของแต่ละสถาบันให้เหมาะสม (Positioning) แบ่งอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่มคือ กลุ่มวิทยาลัยชุมชน, กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปี และมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์, กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง มหาวิทยาลัย Comprehensive และกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ทั้งสี่กลุ่มจะตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล ภาคการผลิตจริง การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน การรองรับการเปลี่ยนอาชีพ เปลี่ยนงาน เลิกจ้างงาน การพัฒนาผลิตภาพของผู้ทำงานต่อเนื่อง ผู้ที่พ้นวัยทำงาน จนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต ธรรมเนียมและการบริหารจัดการ ช่วยการกำหนดทิศทางจนถึงพัฒนามหาวิทยาลัยได้เร็ว อุดมศึกษาไทยต้องปรับปรุงเรื่องนี้ตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับ

กล่าวโดยสรุป กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic direction) โดยมีสาระหลักได้แก่ 1) การวิเคราะห์ภาพฉายและนัยสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อมนุษย์และโลก ประเทศไทย จนถึงอุดมศึกษา 2) ปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา โดยอธิบายถึงเรื่องความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง การกระจายอำนาจการปกครอง เยาวชนไทย นักศึกษาไทย และบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษาจึงได้พิจารณา 9 ประเด็น ได้แก่ รอยต่อการศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหาดูแลศึกษาในปัจจุบัน ธรรมเนียมและการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้

2.4 ระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2.4.1 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

สาระสำคัญที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สมศ., 2547: 29-31) คือการประกันคุณภาพภายในจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม การตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่ร่วมกับสถานศึกษาในการจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา โดยอยู่ภายใต้หลักการสำคัญสามประการคือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (Institutional Autonomy) และความพร้อมของสถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

2.4.1.1 กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 5 และ มาตรา 47 วรรคสอง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 11-16) โดยสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของกฎกระทรวงฉบับนี้ยังคงไว้ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยฯ ฉบับ พ.ศ. 2545 แต่ได้เพิ่มเติมให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่งคือ คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “ค.ป.ก” มีหน้าที่กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา วางระเบียบ ออกข้อบังคับ

และประกาศเกี่ยวข้อง กับมาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ตลอดจนมีหน้าที่เสนอแนะวิธีการตรวจสอบและประเมินผลระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาและคณะวิชา และหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย

ในปี พ.ศ. 2552 คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พิจารณาปรับปรุงกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับใหม่ ซึ่งมีสาระเพื่อปรับปรุงระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้ต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยประกาศออกเป็นกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553

2.4.1.2 ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพภายใน

ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 1) จะต้องปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว ประกอบกับมีปัจจัยภายนอกและภายในหลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเร่งดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- 1) คุณภาพของสถาบันการศึกษาและบัณฑิตมีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ประเทศไทยโดยรวมในระยะยาว
- 2) มีการแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพของการจัดการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและนอกประเทศมากขึ้น
- 3) สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากลเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมากขึ้น
- 4) สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ
- 5) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะชน (Public Information) ที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

6) สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส (Transparency) และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

7) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

8) คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2547 ได้ให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของชาติที่เสนอโดยสภาการศึกษา และให้หน่วยงานด้านการศึกษาระดับนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการศึกษา

9) คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศใช้มาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 เพื่อเป็นกลไกกำกับมาตรฐานระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานระดับอุดมศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

ด้วยความจำเป็นดังกล่าวสถาบันอุดมศึกษาร่วมกับต้นสังกัดจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของคณะวิชา หน่วยงาน และสถาบัน อุดมศึกษาในภาพรวมตามระบบคุณภาพและกลไกที่สถาบันนั้นๆ กำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในทุกองค์ประกอบคุณภาพว่าเป็นไปตามเกณฑ์ และได้มาตรฐาน

2) เพื่อให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาทราบสถานภาพของตนเองอันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมาย (Targets) และเป้าประสงค์ (Goals) ที่ตั้งไว้เป็นสากล

3) เพื่อให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาทราบจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนได้รับข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดที่ควรปรับปรุงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

4) เพื่อให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจว่าสถาบัน อุดมศึกษา สามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

5) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษามีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสม

2.4.1.3 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผล สถาบันอุดมศึกษาพึงพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา และกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้การดำเนินงานประกันคุณภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด

กิตติยา ลีอ่อน (2547: ง) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลเชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในสำหรับกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรด้านความตระหนักถึงความสำคัญและการมีทัศนคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพภายใน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ความพร้อมด้านทรัพยากร ทั้งด้านจำนวนบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กรและการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานประกันคุณภาพ วัฒนธรรมคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และขนาดขององค์กร ส่วนประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษามี 2 ส่วนคือ ประสิทธิภาพระหว่างทาง (Intermediate Outcome) ได้แก่ การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานแบบวงจรคุณภาพ และความพึงพอใจงานของบุคลากร สำหรับประสิทธิผลสุดท้าย (End Outcome or Ultimate Outcome) ได้แก่ การบรรลุพันธกิจของสถาบัน

2.4.1.4 แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 14-16) มีดังต่อไปนี้

1) ระบบประกันคุณภาพ

สถาบันอุดมศึกษาอาจพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของสถาบัน โดยอาจเป็นระบบประกันคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือเป็นระบบเฉพาะที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นระบบคุณภาพแบบใดจะต้องมีกระบวนการทำงานที่เริ่มต้นจากการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการกิจของสถาบันบรรลุเป้าประสงค์และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นหลักประกันแก่สาธารณชนให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

2) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ

มาตรฐานที่สำคัญที่เป็นกรอบในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา คือ มาตรฐานการอุดมศึกษา อย่างไรก็ตามในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ยังต้องดำเนินการให้ได้ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมาก เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. กรอบการปฏิบัติราชการตามมิติด้านต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นต้น

ด้วยเหตุดังกล่าวตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นในทุกองค์ประกอบคุณภาพทั้ง 9 ด้านจึงต้องสามารถชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณภาพนั้นๆ ได้ทั้งหมด

3) กลไกการประกันคุณภาพ

ในด้านของกลไกการประกันคุณภาพ ผู้ที่มีความสำคัญส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ คณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบันที่จะต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเข้าใจร่วมกันทุกระดับ โดยมอบหมายให้หน่วยงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4) ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

เป็นที่ทราบกันดีว่าการวิเคราะห์และวัดผลดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการประกันคุณภาพ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจะไม่สามารถทำได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพหากปราศจากฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นจริง ถูกต้องตรงกันทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ภาควิชา คณะ และสถาบัน ตลอดจนเป็นข้อมูลที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา และส่งผลต่อคุณภาพในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงานประจำ การตรวจสอบ ประเมิน ตลอดจนถึงการปรับปรุงและพัฒนา

2.4.1.5 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน

ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะวิชา/สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จะคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางในการควบคุม การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 9 องค์ประกอบ คือ

1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดมาตั้งแต่เริ่มตั้งสถาบัน และอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ในภายหลัง ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ต้องระบุอย่างชัดเจน เพื่อให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ใช้บริการและสังคมได้รับทราบ โดยรวม ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกันและเป็นแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ (ถ้ามี) และสถาบันต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของสถาบัน รวมทั้งต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและการเปลี่ยนแปลงของโลก

2) การผลิตบัณฑิต

การบริหารกิจการวิชาการ คือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาชีพตามหลักสูตรที่กำหนด โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นภารกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วยการมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรกำหนด การมีกระบวนการจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งองค์การภายในและภายนอกสถาบัน นอกจากนี้ยังต้องมีการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อให้ นักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สถาบันกำหนด

3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา

การดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษา เป็นกิจกรรมที่สถาบันอุดมศึกษาต้องสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้ นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติครบถ้วน นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่จัดขึ้นตามหลักสูตร กิจกรรมการพัฒนานักศึกษาแบ่งออกได้เป็นสองส่วนคือ (1) การจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า ซึ่งจัดขึ้นให้ตรงความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักศึกษาและศิษย์เก่า และ (2) การจัดกิจกรรมนักศึกษาที่ดำเนินการโดยองค์การนักศึกษา ซึ่งได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากสถาบัน ทั้งนี้ เพื่อให้ นักศึกษาได้มีการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ตลอดจนเสริมสร้างคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้แก่ความรู้ การคิด การ

วิเคราะห์และการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม

4) การวิจัย

สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีจุดเน้นในเรื่องการวิจัยที่แตกต่างกัน ขึ้นกับสภาพแวดล้อมและความพร้อมของแต่ละสถาบัน แต่อย่างไรก็ตามทุกสถาบันอุดมศึกษาต้องมีพันธกิจนี้ ดังนั้น สถาบันจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมให้สามารถดำเนินการด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ การวิจัยจะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์จำเป็นต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) สถาบันต้องมีแผนการวิจัย มีระบบและกลไกตลอดจนมีการสนับสนุนทรัพยากรให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน (2) คณาจารย์มีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างเข้มแข็ง โดยบูรณาการงานวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่นๆ ของสถาบัน (3) ผลงานวิจัยมีคุณภาพ มีประโยชน์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของชาติ

5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม

การบริการทางวิชาการแก่สังคมถือเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันให้บริการวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่างๆ ตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของสถาบัน การให้บริการวิชาการอาจให้เปล่าไม่คิดค่าใช้จ่าย หรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม ซึ่งจัดให้บริการวิชาการทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และสังคมโดยกว้าง รูปแบบการให้บริการวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากรของสถาบัน เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ ให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือสัมมนาวิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่างๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม และเป็นการสร้างรายได้ของสถาบันจากการให้บริการวิชาการ

6) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมถือเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของสถาบัน อุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบและกลไกควบคุมการดำเนินงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างตามปรัชญาและธรรมชาติของแต่ละสถาบัน และมีการบูรณาการเข้ากับการผลิตบัณฑิต วิจัย และการบริการวิชาการ

7) การบริหารและการจัดการ

สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่

ส่งผลให้การบริหารจัดการมีคุณภาพได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารสถาบันต้องคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

8) การเงินและงบประมาณ

การเงินและงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของสถาบัน โดยปกติแหล่งเงินทุนของสถาบันได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ) และเงินรายได้ เช่น ค่าเล่าเรียนของนักศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา ทรัพย์สินถาวรต่อจำนวนนักศึกษา ค่าใช้จ่ายที่สถาบันอุดมศึกษาใช้สำหรับการผลิตบัณฑิตต่อหัว จำแนกตามกลุ่มสาขา รายได้ทั้งหมดของสถาบันการศึกษาภายหลังจากหักงบดำเนินการทั้งหมด งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ ความรวดเร็วในการเบิกจ่าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นการแสดงศักยภาพเชิงการบริหารจัดการด้านการเงินที่เน้นถึงความโปร่งใส ความถูกต้อง ใช้เม็ดเงินอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด

9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน เป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงถึงการพัฒนาคุณภาพของสถาบัน โดยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผลผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพภายในที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

โดยทั่วไปแต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีการดำเนินการประเมินตาม 9 องค์ประกอบ และ 23 ตัวบ่งชี้ ของการประกันคุณภาพภายใน นอกจากนี้จะดำเนินการประเมินผลตามอัตลักษณ์ และพันธกิจของสถาบัน

2.4.2 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สมศ., 2547: 29-31) หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก สำหรับการประเมินคุณภาพ

ภายนอกนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ โดยได้กำหนดไว้ด้วยว่าให้ สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือ หน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองให้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

จากสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังกล่าว ได้ส่งผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย อย่างมาก ประเด็นที่สำคัญคือ

1. สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาให้ดีขึ้น
2. ระบบการประกันคุณภาพ ต้องมีทั้ง 3 ระบบ คือ ระบบการพัฒนาคุณภาพ ระบบ การติดตามคุณภาพ และระบบการประเมินคุณภาพ ทั้งนี้ สามารถแบ่งระบบประกันคุณภาพเป็น 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก
3. หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง มีภาระหน้าที่ร่วมกันในการ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพภายใน และจัดระบบประกันคุณภาพภายใน ซึ่งประกอบด้วย ระบบการ พัฒนาคุณภาพ ระบบการติดตามคุณภาพ และระบบการประเมินคุณภาพภายใน
4. กฎหมายกำหนดให้การประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ บริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา แสดงว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องการบริหาร จัดการสถาบันอุดมศึกษา
5. สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการในการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้ดีขึ้น
6. สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำรายงานประจำปี ที่เป็นผลจากการประกันคุณภาพ ภายใน ซึ่งเป็นรายงานวิจัยประเมินตนเอง รายงานนี้ต้องเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง (อาทิ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สำนักงบประมาณ เป็นต้น)
7. รายงานประจำปี ที่เป็นรายงานวิจัยประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษาต้อง เปิดเผยต่อสาธารณชน แสดงถึงความโปร่งใส มีคณะกรรมการรับรอง ให้ตรวจสอบได้ อันจะ นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

8. รายงานประจำปี ที่เป็นรายงานประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษาถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินเพื่อการรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ

9. สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจน บุคลากร คณะกรรมการสภาสถาบัน รวมทั้งผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

2.4.2.1 มาตรฐานคุณภาพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดกรอบมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สอง ภายใต้ 7 มาตรฐาน (สมศ., 2549:10) เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่ต้องยึดหลักตามพันธกิจของอุดมศึกษา 4 ประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตเป็นผู้เรืองปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพในฐานะนักวิชาชีพชั้นสูง มีทักษะวิจัยในฐานะ

นักวิชาการชั้นสูง มีจิตสำนึกและภูมิธรรมในฐานะพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก

มาตรฐานที่ 2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้ สังคมความรู้ และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนา ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ

การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ เป็นที่พึ่งและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริมบทบาททางวิชาการและวิชาชีพของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมเรียนรู้และสังคมความรู้ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

มาตรฐานที่ 4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทย และการบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล

มาตรฐานที่ 5 ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร

การบริหารและการจัดการศึกษาที่ประชาคมในและนอกสถาบัน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี เน้นการกระจายอำนาจ กำกับด้วยนโยบาย การวางแผน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากร ที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหาร โดยมุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการรวมทั้งการสร้างเสถียรภาพทางการเงิน การใช้เงินอย่างคุ้มค่า มีอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

มาตรฐานที่ 6 ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

กระบวนการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการ/ความสนใจของผู้เรียน โดยใช้เทคนิคการสอนและอุปกรณ์การสอนที่หลากหลาย มีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง และมีการใช้ประโยชน์ผลการประเมินในการพัฒนาผู้เรียน

การระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความร่วมมือจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

มาตรฐานที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพ

ระบบการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยรวมถึงการพัฒนาคุณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสามารถรองรับการประกันคุณภาพภายนอกได้

ซึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่ม (สมศ., 2555:12) คือ

1. กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน หมายถึง กลุ่มตัวบ่งชี้ที่ประเมินภายใต้ภารกิจของสถานศึกษา โดยกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินบนพื้นฐานที่ทุกสถานศึกษาต้องมีและปฏิบัติได้ ซึ่งสามารถชี้ผลลัพธ์และผลกระทบได้ดี และมีความเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายใน โดยมีตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทํานุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้านการบริหารและการพัฒนาสถาบันด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน

2. กลุ่มตัวบ่งชี้เอกลักษณ์ หมายถึง กลุ่มตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลผลิตตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา รวมถึงความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละสถานศึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน

3. กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม หมายถึง กลุ่มตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อร่วมกันชี้แนะป้องกัน และแก้ไขปัญหาสังคมตามนโยบายของรัฐ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตามกาลเวลา และปัญหาสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงความเป็นผู้นำสังคม

ทั้ง 3 กลุ่มนี้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้ สมศ. ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วย การบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่า ด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) มาตรฐาน ที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

2.4.2.2 การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น สมศ. ดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในระดับสถาบัน และระดับกลุ่มสาขาวิชา โดยพยายามใช้ประโยชน์จากการประกันคุณภาพภายในให้มากที่สุด ดังนี้

1. ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินคุณภาพและกำกับกำกับการดำเนินการให้มีการรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ของผู้สำเร็จการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการประกันคุณภาพภายใน ร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก

2.4.2.3 กระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา

การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาเป็นกระบวนการที่คณะผู้ประเมินภายนอกดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา โดยการรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษา ข้อมูลจากเอกสารรายงานต่างๆ ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติจริงจากการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสีย เพื่อประเมินสถานศึกษานั้นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิตและผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมต่อไป กระบวนการประเมินคุณภาพภายนอกประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการวางแผนการประเมินเพื่อตอบโจทย์การประเมินคุณภาพภายนอกที่สำคัญ คือ สถาบันจัดการศึกษาได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ.หรือไม่ ถ้าได้ มีอะไรที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดี นวัตกรรม หรือ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศบ้างหรือไม่ ถ้ายังไม่ได้มาตรฐาน มีสาเหตุมาจากอะไร จะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะได้มาตรฐาน และทำอย่างไรจะพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศในทุกภารกิจตามอัตลักษณ์ของสถาบัน และมีคุณภาพระดับสากล เพื่อดำเนินการตามหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงเข้าประเมิน” ผลการศึกษาเอกสารดังกล่าว นำไปสรุปเป็นสัณฐาน (Profile) ของสถาบัน ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจของคณะผู้ประเมินต่อสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งประเมิน
2. ขั้นตอนระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีอย่างลุ่มลึก เพื่อให้เข้าใจและเข้าถึงซึ่งมาตรฐานและคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาอย่าง

แท้จริง พร้อมทั้งระบุเหตุปัจจัยแห่งมาตรฐานคุณภาพดังกล่าว โดยการตรวจสอบข้อมูลสามเส้าครอบคลุมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น พร้อมการวิเคราะห์และบันทึกสนาม รวมทั้งจัดทำรายงานสะสมเป็นรายวัน เพื่อให้ได้ผลประเมินเบื้องต้นที่นำสู่การรายงานด้วยวาจา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน

3. ขั้นตอนหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา เป็นการจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ในรูปแบบบทความขนาดยาว เพื่อตอบโจทย์การประเมินและสนองความต้องการใช้ผลประเมิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง แต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดในการดำเนินงาน

2.4.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการพัฒนาคุณภาพ การประเมินผล การติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถาบัน อุดมศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษานั้น ผลจากการตรวจสอบคุณภาพภายใน คือ มีการวางระบบพัฒนาคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพงานที่มีระบบและกลไกชัดเจน รวมทั้งมีการพัฒนาฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม การตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งกระทำโดยหน่วยงานภายนอก หรือผู้ประเมินภายนอก เพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบัน อุดมศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

การประกันคุณภาพภายในจะเน้นการพัฒนาคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ สำหรับการประเมินคุณภาพเป็นการประเมิน และการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานด้านปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นการเน้นการประเมิน “เหตุ” ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกจะเน้นการประเมิน “ผล” คือ ประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในด้านต่างๆ ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในย่อมส่งผลถึงการประเมินคุณภาพภายนอกโดยตรง

การประเมินคุณภาพภายนอกจะใช้ตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานต่างๆ ในการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการตรวจเยี่ยมสถานศึกษา ซึ่งในการประเมินจะต้องคำนึงถึงปรัชญา พันธกิจ และลักษณะการเรียนการสอนของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการจัดทำรายงานประจำปี เตรียมเอกสาร ข้อมูล ในด้านต่างๆ

รวมถึงข้อมูลตามตัวบ่งชี้ เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

สรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายใน ระดับสถาบันที่พัฒนาโดย สกอ. และ สมศ.

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1	กระบวนการพัฒนาแผน
ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 16	ผลการพัฒนาตามอัตลักษณ์ของสถาบัน
สมศ.ที่ 16.1	ผลการบริหารสถาบันให้เกิดอัตลักษณ์
สมศ.ที่ 16.2	ผลการพัฒนาบัณฑิตตามอัตลักษณ์
ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 17	ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน

องค์ประกอบที่ 2 การผลิตบัณฑิต

ตัวบ่งชี้ที่ 2.1	ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร
ตัวบ่งชี้ที่ 2.2	อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
ตัวบ่งชี้ที่ 2.3	อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
ตัวบ่งชี้ที่ 2.4	ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน
ตัวบ่งชี้ที่ 2.5	ห้องสมุด อุปกรณ์ การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
ตัวบ่งชี้ที่ 2.6	ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน
ตัวบ่งชี้ที่ 2.7	ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต
ตัวบ่งชี้ที่ 2.8	ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา
ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 1	บัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี

- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 2 คุณภาพของบัณฑิตปริญญาตรี โท และเอก ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 3 ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา โทที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 4 ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา เอกที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 14 การพัฒนาคณาจารย์
- องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา
- ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการ ด้านข้อมูลข่าวสาร
- ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรม นักศึกษา
- องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย
- ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์
- ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ระบบและกลไกจัดการความรู้จากงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์
- ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 5 งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการ ตีพิมพ์หรือเผยแพร่
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 6 งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ ประโยชน์
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 7 ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ
- องค์ประกอบที่ 5 การบริการทางวิชาการแก่สังคม
- ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่ สังคม

- ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 กระบวนการบริการวิชาการให้เกิดประโยชน์
ต่อสังคม
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 8 ผลการนำความรู้และประสบการณ์จากการ
ให้บริการวิชาการมาใช้ในการพัฒนาการ
เรียนการสอนและ/หรือการวิจัย
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 9 ผลการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็ง
ของชุมชนหรือองค์กรภายนอก
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 18 ผลการชี้นำ ป้องกัน หรือแก้ปัญหาของสังคม
ในด้านต่างๆ
- สมศ.ที่ 18.1 ผลการชี้นำ ป้องกัน หรือแก้ปัญหาของสังคม
ในประเด็นที่ 1
- สมศ.ที่ 18.2 ผลการชี้นำ ป้องกัน หรือแก้ปัญหาของสังคม
ในประเด็นที่ 2
- องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- ตัวบ่งชี้ที่ 6.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและ
วัฒนธรรม
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 10 การส่งเสริมและสนับสนุนด้านศิลปะและ
วัฒนธรรม
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 11 การพัฒนาสุนทรียภาพในมิติทางศิลปะและ
วัฒนธรรม
- องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 ภาวะผู้นำของสถาบันและผู้บริหารทุก
ระดับของสถาบัน
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการ
ตัดสินใจ
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 12 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสถาบัน
- ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 13 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
สถาบัน

องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ

ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ
การศึกษาภายใน

ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 15 ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายใน
รับรองโดยต้นสังกัด

ตาราง 2.1 จำนวนตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพ แบ่งตามองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน

องค์ประกอบคุณภาพ	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิตหรือผลลัพธ์	รวม
1. ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และ แผน	-	ตัวบ่งชี้ที่ 1.1	ตัวบ่งชี้สมศ.ที่ 16.1,16.2 และ17	3
2. การผลิตบัณฑิต	ตัวบ่งชี้ที่ 2.2,2.3 และ 2.5	ตัวบ่งชี้ที่ 2.1,2.4 2.6 และ 2.7	ตัวบ่งชี้ที่ 2.8 และ ตัวบ่งชี้สมศ.ที่ 1,2,3,4และ14	13
3. กิจกรรมการพัฒนา นักศึกษา	-	ตัวบ่งชี้ที่ 3.1และ 3.2	-	2
4. การวิจัย	ตัวบ่งชี้ที่ 4.3	ตัวบ่งชี้ที่ 4.1และ 4.2	ตัวบ่งชี้ สมศ. ที่ 5,6 และ7	6
5. การบริการทาง วิชาการแก่สังคม	-	ตัวบ่งชี้ที่ 5.1และ 5.2	ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 8,9 และ 18	5
6. การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	-	ตัวบ่งชี้ที่ 6.1	ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 10 และ 11	3
7. การบริหารและการ จัดการ	-	ตัวบ่งชี้ที่ 7.1,7.2,7.3 และ 7.4	ตัวบ่งชี้ สมศ.ที่ 12 และ 13	6
8. การเงินและ งบประมาณ	-	ตัวบ่งชี้ที่ 8.1	-	1

ตาราง 2.1 จำนวนตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพ แบ่งตามองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน (ต่อ)

องค์ประกอบคุณภาพ	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิตหรือผลลัพธ์	รวม
9. ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	-	ตัวบ่งชี้ที่ 9.1	ตัวบ่งชี้ สมศ. ที่ 15	2
รวมจำนวนตัวบ่งชี้	สกอ 4	สกอ 18	สกอ 1+ สมศ. 18.1,18.2	23+20

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553: 146)

2.5 สถาบันอุดมศึกษา

2.5.1 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการจูงใจนำสังคมและสังคมให้การยอมรับ ว่าเป็นสถาบันหลักของประเทศที่ประชาชนและองค์กรต่างๆ สามารถพึ่งพาได้ เมื่อมีปัญหาต้องแก้ไขด้วยหลักของวิชาการ

2.5.2 ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ใน มาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้นสถานศึกษาเฉพาะทาง ตามมาตรา 21 ให้สถานศึกษาดังกล่าว ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ

สถาบันอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่ตามภารกิจ 4 ด้าน ที่กำหนดไว้ในด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554: 1)

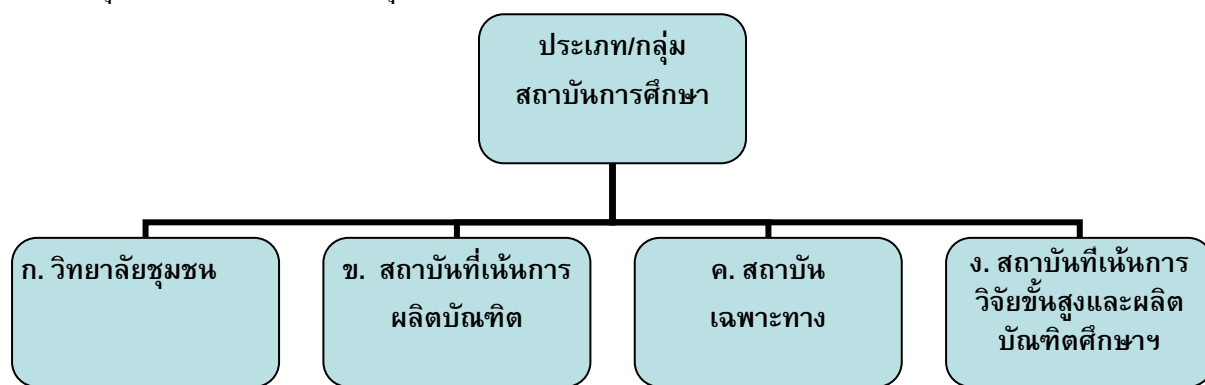
2.5.3 การแบ่งประเภทของสถาบันอุดมศึกษา

ในอดีตการจัดแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา มีหลายลักษณะ เช่น การแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามขนาดจำนวนนักศึกษา การแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามสถานะการเงิน การแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามความเก่าแก่ เป็นต้น ต่อมาสำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ. 2548 – 2553) โดยแบ่งเป็น

- กลุ่ม 1 สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย
- กลุ่ม 2 สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและบริการสังคม
- กลุ่ม 3 สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- กลุ่ม 4 สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิต

ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะเลือกประเภทหรือกลุ่มสถาบันเองตามปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการเลือกประเภทหรือกลุ่มสถาบันนั้นจะต้องผ่านการพิจารณาและความเห็นชอบของสภาของสถาบัน แต่ก็ยังพบปัญหาที่ทำให้มีการแบ่งประเภทสถาบันอุดมศึกษาเช่น ความหลากหลายของปรัชญา วัตถุประสงค์และพันธกิจในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยมีความแตกต่างกัน ศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่าง เป็นต้น จึงทำให้มีการประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553:126) ในประเด็นประเภท หรือกลุ่มสถาบัน ที่กำหนดไว้ภายใต้มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษานี้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ประเภทกลุ่มสถาบันการศึกษา

กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน

หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จัดฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตจริงในชุมชน สถาบันสนับสนุนรองรับการเปลี่ยนอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานที่ออกจากภาคเกษตร เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิต

หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค สถาบันมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน ธุรกิจและบุคคลในภูมิภาค เพื่อรองรับการดำรงชีพ สถาบันอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาโท

กลุ่ม ค สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทาง

หมายความถึง สถาบันที่เน้นผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้งสองด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 เป็นสถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา

ลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญา

เอก

หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และเน้นการทำวิทยานิพนธ์และการวิจัยรวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก สถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำทางความคิดของประเทศ สถาบันมีศักยภาพในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ในแนวหน้าระดับสากล มุ่งสร้างองค์ความรู้ ทฤษฎี และข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ

2.6 ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

2.6.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547 : 59 กล่าวว่า ปัจจุบันแนวทางการบริหารองค์การที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากที่สุดคือการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) แนวคิดนี้มาจากแนวทางการผลิตด้านอุตสาหกรรมที่ต้องการให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบผลผลิตก่อน ต่อมาได้มีการพัฒนาเป็นแนวคิดในการ

ควบคุมคุณภาพโดยเน้นที่กระบวนการผลิต ในการตรวจหาข้อผิดพลาดจากการทำงานเพื่อหาทางแก้ไข จึงเกิดระบบประกันคุณภาพขึ้น ระบบนี้เน้นที่การป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดแทนการค้นหาข้อผิดพลาดเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต สำหรับแนวคิดด้านคุณภาพในปัจจุบัน คือการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุกๆ ด้าน

ดังนั้นแนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดการบริหารคุณภาพที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญ เซลลิส (Sallis, 1993 :78) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุดคือ การจัดการแบบมุ่งคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์การ ในระดับนี้จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิด หรือ ปรัชญาสำคัญของ TQM ใ้ว่าผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุกๆหน่วยงาน และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้านและองค์การต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระบบ ซึ่งสอดคล้องกับที่ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี ,2542: 20-21) สรุปไว้ว่าหลักการสำคัญของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ

2.6.2 ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

“การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” อาจแยกออกได้เป็น 2 คำสำคัญคือ “การบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.6.2.1 ความหมายของคำว่า “การบริหาร”

นักวิชาการ เช่น บาร์โทลและมาร์ติน (Bartol and Martin ,1998 :6) ไครทเนอร์ (Kreitner ,1998 :5) เซอร์โต (Certo ,2000 :6) เลวิส กูดแมน และ ฟันด์ท์ (Lewis, Goodman and Fandt ,2002 :5) เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn , 2004 :20) และศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2553 :12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่การบริหารซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือ มีการเริ่มต้นแลเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ซึ่งนักวิชาการ เช่น บาร์โทลและมาร์ติน Bartol and Martin (1998), เซอร์โต Certo (2000) และ เซอร์เมอร์ฮอร์น Schermerhorn (2004) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ

1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม ส่วน ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ

1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์การมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมิน การปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคลเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4) การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร และอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการทำงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการทำงาน การให้รางวัล

แก่พนักงาน บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่าง ยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะ ผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การ ติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

5) การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงใน สิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบ และติดตามผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐาน การแก้ไขการบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการ ควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

จากความหมายข้างต้น กล่าวได้ว่า “การบริหาร” เป็นกระบวนการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการ หรือหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การ นำและการควบคุม

2.6.2.2 ความหมายของความเป็นเลิศ

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536) สรุปว่าความเป็นเลิศมีความหมายได้ หลายด้านและเป็นการยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล การ มองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพใน เชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการ ของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใดคุ้มค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึง ความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยา จะมองว่าการศึกษาคือ การตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น อย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้าน การศึกษา จะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการ สอน ความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์และวิจารณ์

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกับในความหมายของความเป็นเลิศ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

เวบสเตอร์ (Webster ,1968 : 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ (<http://www.gov.uk>)

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้น มีความหมายเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้ว่า เช่น The American Heritage of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งก็คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ เบามการ์ท (Baumgart ,1987 : 45) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่า ปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ คอนราด และ เบคบัม Conrad and Blackbum อ่างใน อุไรพรรณ เจนวนิษยานนท์ 2536 : 15) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำ คำหนึ่งถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำหนึ่งถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำหนึ่งถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตยสถาน , 2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สิทธิระเวชญ์, 2542 : 157 - 158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167 - 168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่า คุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยม เหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2548)

สรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการหรือหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุมให้มีคุณภาพสูงควมค่าแก่การยกย่อง และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

2.6.3 ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

เกรท (Greg ,1994 : 6) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์การมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันซ์คัลด์ พลสาร์มย์ (2540 : 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 108 - 110) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันอย่างเสรี องค์การส่วนใหญ่มีความกดดันการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาศาล ในขณะเดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงต้องพยายาม หาวิถีทางปรัชญาศาสตร์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และที่สำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 10 - 23) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้้องค์การสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า และได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์การเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาด ที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศข้างต้นวิเคราะห์ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤติการณ์ต่างๆ ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาลูกค้า สร้างความภักดีให้เกิดกับองค์การ สามารถขยายตลาดได้ และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสุดท้ายก็คือ การเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์การ ทำให้องค์การมีการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนั้นยัง

เป็นประเด็นสำคัญในระดับประเทศที่ต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กับองค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ และส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่นๆ ด้วย

2.6.4 แนวคิดของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) เป็นสถาบันที่ดำเนินการในโครงการคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพื่อช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการบริหาร โดยทำการศึกษาถึงแนวคิดการบริหารขององค์กรที่มีการดำเนินที่ดีหลายแห่ง ผลปรากฏว่าแนวคิดหรือค่านิยมหลักที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552: 13-15) ประกอบด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือ 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ โดยมีคำอธิบายในแต่ละแนวคิดมีดังนี้

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ควรกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำของสถาบันต้องกำกับให้มีการสร้างยุทธศาสตร์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถและนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน ค่านิยมและยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรง

บันดาลใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

นอกจากบทบาทที่สำคัญภายในสถาบันแล้ว ผู้นำระดับสูงควรมีช่องทางอื่นในการสร้างความเข้มแข็งในด้านการศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบัน อาจต้องสร้างให้เกิดแรงสนับสนุนจากชุมชน และทำให้ผู้นำชุมชน ผู้นำทางธุรกิจ และการบริการชุมชนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

2) การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ สถาบันต้องจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้สนับสนุนเป้าหมายนี้ โดยการมุ่งเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียน ซึ่งได้มาจากความต้องการของตลาดและสังคม

สถาบันที่เน้นการเรียนรู้ควรต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการเหล่านี้และแปลงมาเป็นหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจของประเทศและของโลกทำให้เพิ่มความต้องการบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่สรุปว่าการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ สถาบันการศึกษาทุกประเภทจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา นอกจากนี้หลักสูตรที่สอนควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้และการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผล

การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องเท่าทันต่อความต้องการทั้งที่เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ความพึงพอใจ และการคงอยู่ของผู้เรียน สถาบันต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาดทางการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงพัฒนาการทางเทคโนโลยี ตลอดจนหลักสูตรและบริการของกลุ่ม ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้้นั้นนอกจากเป็นการจัดตามหลักสูตร การจัดการศึกษาและบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ต้องเน้นคุณลักษณะและรูปแบบที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างดังกล่าวอาจเป็นการนำเสนอบริการการศึกษาที่แปลกใหม่ การผสมผสานของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ การบริการการศึกษาที่สนองความต้องการเฉพาะราย ทั่วโลกการเข้าถึงบริการการศึกษาที่หลากหลายการตอบสนองที่ฉับไว หรือการสร้างสัมพันธภาพพิเศษ

การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงสำหรับผู้เรียนทุกคนและรวมไว้ในกระบวนการประเมินผล
- คณาจารย์ต้องรู้ว่าผู้เรียนอาจเรียนรู้ด้วยวิธีและความเร็วที่แตกต่างกัน ความเร็วและรูปแบบการเรียนรู้ อาจแตกต่างกันไปตามกาลเวลาและเนื้อหาวิชา การเรียนรู้ อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งที่เอื้อต่อหรือที่ขัดขวางการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ สถาบันจึงต้องค้นหาทางเลือกอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และต้องพัฒนาสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่จะนำไปใช้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ได้
- มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบฝังรู้ ซึ่งทำได้โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ สื่อการสอน และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อดึงความสนใจของผู้เรียน ซึ่งอาจได้จากแหล่งทรัพยากรภายนอก เช่น ธุรกิจหรือองค์การบริการชุมชนและสังคมต่างๆ
- ใช้การประเมินความก้าวหน้า เพื่อวัดผลการเรียนรู้ตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการ และเพื่อปรับประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- ใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน ว่าได้เรียนรู้หรือสามารถทำอะไรได้เพียงไร โดยเทียบกับมาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ปกติที่เกี่ยวข้อง

- ช่วยให้ผู้เรียนและครอบครัวสามารถประเมินผู้เรียนเพื่อติดตามความก้าวหน้า และเพื่อให้เห็นเป้าประสงค์และช่องว่างได้ชัดเจนขึ้น
- เน้นจุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ เช่น การย้ายสถาบันการศึกษา หรือเมื่อจบการศึกษาและเริ่มชีวิตการทำงาน

3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์กรต้องประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือ การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน
- (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมี

ความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร ผลการวิจัยด้านการศึกษาและการเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- (1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ด้วยหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาใหม่ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุง
- (2) สร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา
- (4) สร้างกระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ (*) ใหม่ และที่ได้รับการปรับปรุง
- (5) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (6) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง และการลดรอบเวลา
- (7) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
- (8) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ มากขึ้นความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสดังกล่าวเช่นกัน ในสถาบันที่ด้อยพึ่งพา อาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญ จึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการ พัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อมๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย สถาบันลงทุนเพื่อการ เรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษาการฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อการเติบโตและพัฒนา ที่ต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนงาน และ การเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่ นำมาใช้เพิ่มขึ้น การพัฒนาและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และ การเรียนรู้ผ่านเว็บ และการเรียนทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้

- (1) ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่กับสถาบัน โดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และ ความสามารถรอบด้านมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบันมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงมิใช่เพื่อให้มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถาบัน มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ได้ดียิ่งขึ้น ด้วย การเรียนรู้ยังช่วยชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นไปสู่ความเป็น เลิศ

4) การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ

ความสำเร็จของสถาบันนับวันจะขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันซึ่งได้รับ ประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินการในบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจ และการ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันนอกจากนั้น สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์ จากพื้นฐานความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือในด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิด สร้างสรรค์ และแรงจูงใจ

การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจการพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการออกแบบ กระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความ

ต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรทั่วไป การพัฒนาอาจรวมถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนและการสอนงาน การหมุนเวียนงานและการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่มี สำหรับคณาจารย์การพัฒนาไม่ได้หมายถึงความรู้ด้านวิชาการเท่านั้นแต่หมายรวมถึงความรู้เรื่องรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน และวิธีการประเมินผลด้วยการมีส่วนร่วมของคณาจารย์อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร และร่วมในขณะทำงานพัฒนาและบริหารโครงการและหลักสูตรต่างๆ การมีส่วนร่วมนี้นับวันจะต้องเน้นความสำคัญของผู้เรียนและความร่วมมือในลักษณะสหวิทยาการมากยิ่งขึ้น ผู้นำสถาบันควรมุ่งค้นหาเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและคณะทำงาน ยังคงมีกำลังใจในการทำให้ กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้มีความยั่งยืน ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง (1) การพิสูจน์ให้เห็นถึงพันธสัญญาของผู้นำที่จะทำให้คณาจารย์และบุคลากรประสบความสำเร็จ (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ (3) ข้อเสนอแนะการพัฒนาและความก้าวหน้าที่มีในสถาบัน (4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ดียิ่งขึ้น (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย

สถาบันต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างผู้นำคณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงความร่วมมือกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน การเป็นคู่ความร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรมข้ามสายงาน หรือการปรับระบบงานใหม่ เช่นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ คู่ความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนอง ตลอดจนการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ผู้ส่งมอบ บริษัทห้างร้าน สมาพันธ์ธุรกิจชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่างๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่นๆ พันธมิตร หรือคู่ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภายนอกองค์กรนับวันจะเป็นคู่ความร่วมมือภายนอกอีกแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะ

ช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบันทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอีกด้วย

ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันจะช่วยพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งการลงทุนและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณีหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่จัดร่วมกันอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

5) ความคล่องตัว

ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพของสถาบันที่นับวันจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น ความคล่องตัวหมายถึง ความฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันหลายแห่งเริ่มตระหนักว่า การใส่ใจและการใช้เวลาที่ใช้ในการตอบสนอง ช่วยปรับโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่

ในปัจจุบันสังคมเรียกร้องให้สถาบันการศึกษามีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม ดังนั้นในบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบัน

เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกมิติมีความสำคัญมากขึ้น และควรเป็นตัววัดหลักประการหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ จะส่งผลต่อการปรับปรุง สถาบัน ระบบงาน คุณภาพ ต้นทุน การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

6) การมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจุบันต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง ต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งยังต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงานผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม

การวางแผนของสถาบันต้องคาดการณ์ปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา และรูปแบบการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างคู่ความร่วมมือ ความต้องการในการจ้างและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มของผู้เรียนและตลาด โมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนยุทธศาสตร์ใหม่ๆ ของสถาบันทางการศึกษาในระดับเดียวกัน ดังนั้นในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และจัดสรรทรัพยากร จึงต้องคำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

การลงทุนระยะยาวที่สำคัญเพื่อปรับปรุงองค์การ จึงเป็นการลงทุนเพื่อสร้างและดำรงระบบประเมินสถาบันตามพันธกิจหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงต้องให้ความรู้และอบรมคณาจารย์ในเรื่องวิธีการประเมินสถาบันดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้นำองค์การควรมีความสามารถในการแปลผลการประเมินและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศด้านวิธีการประเมินผล และรูปแบบการเรียนรู้ การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำองค์การและบุคลากรของสถาบัน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของส่วนรวม

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การให้บริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การ รวมถึงโมเดลทางธุรกิจ (*) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ของการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุกๆ ด้าน ผู้นำจึงควรชี้แนะและบริหารสถาบันเพื่อให้ นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งบูรณาการเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเหลือหนุน กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของสถาบัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและยุทธศาสตร์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การบริหารจัดการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องอาศัยข้อมูลจริงที่ครอบคลุมและบูรณาการในทุกด้าน เช่น ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขัน ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของกระบวนการ และการวัดผลการดำเนินการของสถาบัน เป็นต้น ทั้งนี้ อาจรวมถึงภูมิหลังของผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้ แรงบันดาลใจ จุดอ่อนและจุดแข็งในด้านวิชาการความก้าวหน้าทางการศึกษา การเรียนรู้ในชั้นเรียนและการเรียนรู้ตามหลักสูตร ความพึงพอใจต่อการสอนและบริการต่างๆ กิจกรรมนอกหลักสูตร อัตราการลาออกกลางคัน การเรียนจบ และความสำเร็จหลังจบการศึกษา ตัวอย่างการจำแนกกลุ่มข้อมูลที่เหมาะสม ได้แก่ การจำแนกกลุ่มตามผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียน (เพศ อายุ ที่มา) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การถกเถียงความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและนวัตกรรม การวิเคราะห์ต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้มการคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการ ด้านผู้เรียน การปฏิบัติการ การเงิน และด้านสังคมกลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม/จริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม/จริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ของส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติการของสถาบัน นอกจากนี้สถาบันควรเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดของเสียที่แหล่งเกิด ในการวางแผน ควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการอาคารสถานที่ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการเดินทาง ในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศ และการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความมั่นใจแก่สังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้นแต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตาม โดยกรรมการธรรมาภิบาลของสถาบัน

ความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคม เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดของสถาบัน ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึงความต้องการทางการศึกษาในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การอนุรักษ์ทรัพยากร การบริการชุมชนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลกระทบต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยการจัดการด้านการรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความรับผิดชอบต่อผู้นำองค์กรต่อมาตรการต่างๆ ดังกล่าว

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงานผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่ากับได้ช่วยเหลือสังคม และปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความภักดีต่อสถาบัน เป้าหมายของการสร้างสมดุล

ทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ฉะนั้นยุทธศาสตร์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุล เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่งในการ สื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นและระยะยาวติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

11) มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์นี้เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ ค่านิยมหลัก และเกณฑ์การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบัน

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นปรากฏในเกณฑ์นี้ มุมมองเชิงระบบรวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตาม ตอบสนอง และบริหารงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ทั้งหลายเป็นพื้นฐานนอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบันเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังหมายถึงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลัก และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ด้วยเหตุนี้ มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จ

2.6.5 รูปแบบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นแม่แบบระบบบริหารที่มีคุณภาพระดับโลก ในแต่ละรูปแบบต่างก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบและประเด็นย่อย รวมทั้งระบบการให้คะแนนที่แตกต่างกันด้วย องค์การที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552) ดังนั้นในการศึกษาถึงรูปแบบของการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศที่เลือกสรรแล้วคือ

1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553 (The 2009 – 2010 Education Criteria for Performance Excellence : ECPE)

TQA เป็นรางวัลและเครื่องหมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสิน เช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552:3) เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA

ในส่วนของ ECPE ซึ่งมีฐานความคิดมาจาก MBNQA แต่เน้นในส่วนของ Education sector ดังนั้นในภาพรวมของ TQA และ ECPE จะประกอบด้วย

หมวดที่ 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กร ได้ดำเนินการในเรื่องค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรมีธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร การองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง ธรรมาภิบาล การทบทวนผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขององค์กรไว้อย่างไร รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และวัดผลความคืบหน้าอย่างไร การจัดทำยุทธศาสตร์ประกอบด้วย กระบวนการจัดการทำยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดีและการรักษาลูกค้า และนำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับ

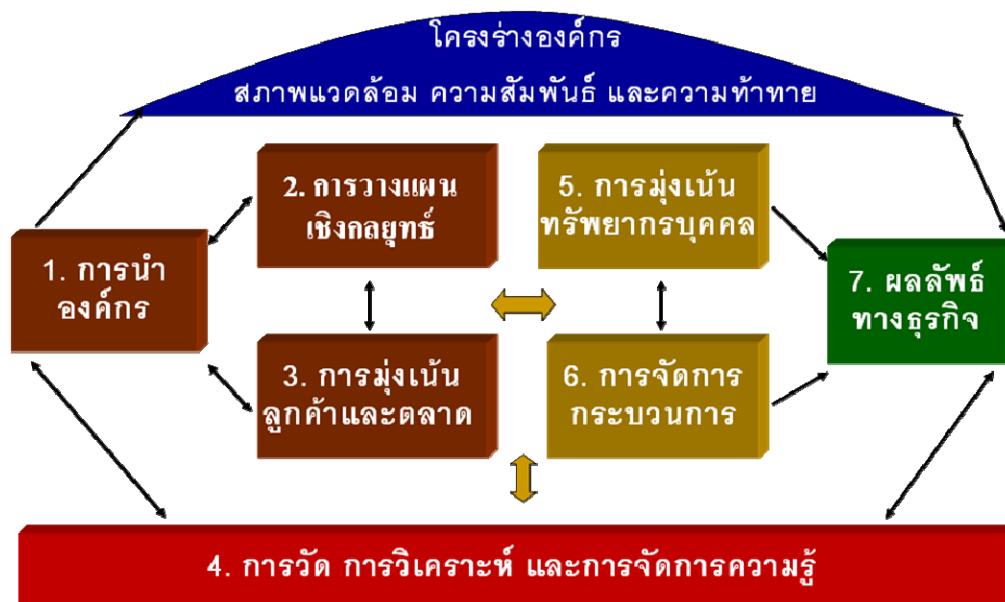
ลูกค้าและตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไรก็ตาม การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์การ ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย ความพร้อมใช้งานของ ข้อมูลและสารสนเทศ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน ระบบการเรียนรู้ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจในองค์การช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้งานไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงานซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์การ ระบบงาน ประกอบด้วย การจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงาน ความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงานประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินในแง่มุมต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและองค์การ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของ องค์การ และการปรับปรุงในด้านต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลด้านการปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์การ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 2.2 กรอบของเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA)

MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 (The Malcom Baldrige National Quality Award, 2555: ออนไลน์) เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ MBNQA ซึ่งเป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย

MBNQA ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา หรือภาคการดูแลสุขภาพ ล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เกณฑ์ต่างๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ในปี ค.ศ. 2009 -2010 ได้กำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น ในด้านการศึกษา และสามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกัน คือ(The

2009 -2010 Education Criteria for Performance Excellence) 1) การนำองค์กร 2) การวางแผน ยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์ประกอบของเกณฑ์ ข้างต้นของ MBNQA มีรายละเอียดเหมือนกับ TQA เนื่องจากเป็นต้นแบบของ TQA

3. รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA)

EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality Management (EFQM, 2555: ออนไลน์) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรใน การเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต่างๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ใน ตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQM Excellent Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กร ใต้กระทำประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและยุทธศาสตร์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ ในกลุ่มนี้เป็นผลมาจากการ กระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่ เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผล ป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัว ช่วยให้เกิดการปรับปรุง / พัฒนาตัวกระทำ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

4. รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์การที่มีระบบการบริหาร จัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ (SQA, 2555: ออนไลน์) ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดย การสนับสนุนของประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กร ที่มีความเป็นเลิศ 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ องค์กร 3) แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบ SQA มีพื้นฐานมาจาก รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ MBNQA , EFQM , และ ABEA ดังนั้น จึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานในระดับโลก (World Class) และแสดงถึง มาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์ในการพิจารณาของ SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด

การประเมินทั้ง 7 หมวดสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวหลักต้น ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวหลักต้น คือผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวหลักต้นของระบบ โดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบประกอบด้วยกลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award : ABEA)

รางวัลนี้เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1983 (ABEA, 2555: ออนไลน์) กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท แนวคิดของ ABEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลสำหรับธุรกิจที่มีความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่างๆ ด้วย

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะครอบคลุม 4 ด้าน คือ องค์กรมีการวางแผนและการจัดโครงสร้างอย่างไร การนำแผนและโครงสร้างต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ การวัดและวิเคราะห์ผลลัพธ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การประเมินเหล่านี้เป็นการประเมินที่เรียกว่า ADRI เป็นการประเมินในด้าน การเข้าถึง (Approach) การแปลไปสู่การปฏิบัติ (Deploy) ผลลัพธ์ (Result) และการปรับปรุง (Improvement)

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ

รายการ	MBNQA	TQA,ECPE	EQA	SQA	ABEA
- การนำองค์กร/ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA	TQA,ECPE	EQA	SQA	ABEA
- การกำหนด/พัฒนา ทิศทางขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารไปยัง พนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓
- การทบทวนผลงาน	✓	✓			
- ธรรมเนียมปฏิบัติ	✓	✓			
- ความรับผิดชอบต่อ สังคม	✓	✓		✓	✓
- การดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม	✓	✓			
- การให้การสนับสนุนต่อ ชุมชน	✓	✓		✓	
- การปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง			✓		
- การมีปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้า หุ่นส่วน ตัวแทน สังคม			✓		
- การส่งเสริมให้พนักงาน มุ่งเน้นวัฒนธรรม คุณภาพ / เป็นเลิศ			✓	✓	✓
- การที่ผู้บริหารร่วมและ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง			✓		
- การประเมินภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสูงสุด				✓	
- กระบวนการจัดทำและ พัฒนายุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA	TQA,ECPE	EQA	SQA	ABEA
- การนำแผนไปปฏิบัติ	✓	✓		✓	
- คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	✓	✓	✓		
- การให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับชุมชน				✓	
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	✓	✓	✓	✓	✓
- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (ความต้องการและความคาดหวัง)	✓	✓	✓	✓	✓
- การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	✓	✓		✓	✓
- ความพึงพอใจของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓
- การจัดการสารสนเทศ	✓	✓		✓	✓
- ความพร้อมใช้งานข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓
- การสร้างและการจัดการความรู้	✓	✓			✓
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	✓	✓			✓
- โครงสร้างองค์การ	✓	✓			
- ความก้าวหน้าในการทำงาน	✓	✓			

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA	TQA,ECPE	EQA	SQA	ABEA
- การกำหนดสมรรถนะ และความรู้ของพนักงาน	✓	✓		✓	
- การฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓		✓	
- การที่พนักงานมีส่วน เกี่ยวข้องและได้รับมอบ อำนาจ	✓	✓			
- มีการพูดคุยทั้งในระดับ องค์กรและกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	
- การให้รางวัล สวัสดิการ สุขภาพ และความ เป็นอยู่ที่ดี	✓	✓	✓		
- พันธะผูกพันในคุณภาพ การจัดการกระบวนการ หุ้นส่วนและทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	
- กระบวนการหลักได้รับ การออกแบบและบริหาร อย่างมีระบบ	✓	✓	✓	✓	
- การปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการมาจาก ความต้องการของลูกค้า			✓		
- กระบวนการเกี่ยวกับ นวัตกรรม				✓	✓
- การจัดการเกี่ยวกับ หุ้นส่วนภายนอก			✓	✓	✓
- การบริหารการเงิน	✓	✓	✓		
- การบริหารอาคาร สถานที่ อุปกรณ์และ วัสดุ	✓	✓	✓		

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA	TQA,ECPE	EQA	SQA	ABEA
- การบริหารเทคโนโลยี	✓	✓	✓		
- ผลลัพธ์ด้านการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓	
- ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓	✓		

ประยุกต์จาก สมชาย พนาเกษม, การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ, 2552

จากตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เนื้อหาของรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ พบว่า องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับขอบข่ายของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด การวางแผนขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ หุ้นส่วนและทรัพยากร และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ในแต่ละองค์ประกอบมีประเด็นย่อยในการพิจารณาดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดและพัฒนาทิศทางขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ และการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ

2. การจัดการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำและพัฒนายุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

3. การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

4. การจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วย การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างและระบบงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมและการได้รับมอบอำนาจ ความสำนึกและพันธะผูกพันใจคุณภาพ การสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ หน้าที่ และทรัพยากร ประกอบด้วย การบริหารกระบวนการหลักขององค์กร การบริหารกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ การบริหารเกี่ยวกับ หน้าที่ภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยีและการบริหารนวัตกรรม

7. ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านสินค้าหลักขององค์กร ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของ บลัคดริจ ปี 2009 – 2010 กับองค์ประกอบตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2553 ดังนี้

ตาราง 2.3 เปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบลัคดริจ ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2553

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของบลัคดริจ	ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน
หมวด 1 การนำองค์กร	
1.1 การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง	7.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (เกณฑ์มาตรฐานที่ 1/2/7)
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม	7.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (เกณฑ์มาตรฐานที่ 3/4/5/6)
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	1.1 กระบวนการพัฒนาแผน (เกณฑ์มาตรฐานที่ 1/3/4)
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1.1 กระบวนการพัฒนาแผน (เกณฑ์มาตรฐานที่ 2/5/6/7/8)

ตาราง 2.3 เปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบัลคิง ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2553 (ต่อ)

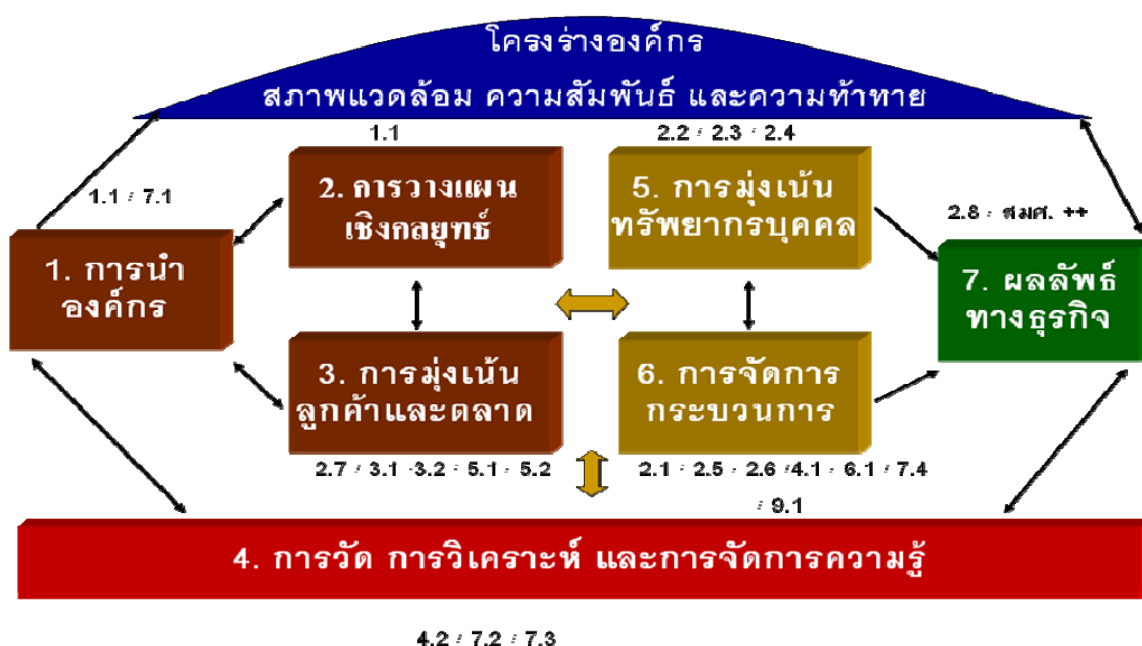
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของบัลคิง	ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	
3.1 ความผูกพันของลูกค้า	2.1 ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร 2.7 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต
3.2 เสี่ยงของลูกค้า	3.1 ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	7.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.2 ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันการเรียนรู้
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	2.2 อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก 2.3 อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 2.4 ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	2.5 ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

ตาราง 2.3 เปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบัลคริจ ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2553 (ต่อ)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของบัลคริจ	ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	
6.1 ระบบงาน	2.6 ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน
6.2 กระบวนการทำงาน	3.2 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา
	4.1 ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
	5.1 ระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม
	5.2 กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม
	6.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
	7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง
	8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ
	9.1 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน
หมวด 7 ผลลัพธ์	
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	<ul style="list-style-type: none"> ● มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำภายใน 1 ปี ● มีบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ ● ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	2.8 ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้นักศึกษา
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการรายงานสถานะทางการเงิน
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย

ตาราง 2.3 เปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบัลคริจ ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2553 (ต่อ)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการของบัลคริจ	ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	● ผลการประเมินคุณภาพภายใน
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	● ผลการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบัลคริจ ปี 2009 – 2010 กับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2553

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้

แซมมอล พอล (Samuel Paul, 1983) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาล กำหนดนโยบายค้ำประกันถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้ และค้ำประกันถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

ดังนั้นกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึงวิธีการที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องตอบสนองการบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives) และระยะสั้น (Short-Term Objectives)

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์

สไตเนอร์ (Steiner, 1989) กล่าวถึง การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปี.ศ. 2503 เป็นต้นมา แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาในองค์กรปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงมีกลไก 3 ประการ (ชงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กร ไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้กิจการประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยการประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุด

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคต ให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์การ

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วยที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนหรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นงานทางด้านวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์หรือจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม และได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)

4. การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้า วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลความสำเร็จขององค์กร

มาสเซน และแวน วูจท์ (Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยมแรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของยุทธศาสตร์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

วิลเลียม ไฟเฟอร์ (William Pfeiffer, 1991) อ้างใน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ให้ความหมายการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

กู๊ดสไตน์และคณะ (Goodstein and others, 1993) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือ องค์การจะก้าวไปทางใด What are you going? สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง What is the environment? และ องค์การจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ How do you get there? และสรุปว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ก็คือแบบจำลองของการบริหารยุทธศาสตร์ Strategic Management นั่นเอง

บีกัส ซี แซนเยล (Bikas C. Sanyal, 1999) ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินการต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติการทบทวนและการจัดวางยุทธศาสตร์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้นผลกระทบของการ

บริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Repetitive Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์การที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) หมายความว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (Cause) และผล (Effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ตีความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ที่ถ่วงถ่วงแล้ว ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการสร้างจินตนาการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการ (Process) กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนด การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงาน การจัดทำนโยบาย การจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดคิดการดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไร (What) จะทำเมื่อใด (When) จะทำที่ไหน (Where) ใครเป็นคนทำ (Who) และทำอย่างไร (How) การดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญา เพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนยุทธศาสตร์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการเชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผนสามชนิด คือ แผนยุทธศาสตร์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนยุทธศาสตร์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์การ แผนระยะปานกลาง

กลางเป็นการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนยุทธศาสตร์ได้กำหนดไว้

เคลเลอร์ (Keller, 1986) เป็นผู้ที่นำการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ไม่ได้ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ในอุดมศึกษา แต่ได้กล่าวถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ในวงการอุดมศึกษา ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน

3. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการศาสนา การวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และสภาพภายในของสถาบันเองรวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น

4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่างๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน การเสนอแผนจากส่วนล่าง หรือระดับปฏิบัติการในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก และในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่บ้างในสถาบัน แต่การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นอะไรที่มากกว่าความต้องการ ความมุ่งหวัง ของแต่ละคนหรือแต่ละภาควิชาวมกัน

5. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไม่ได้จัดกระทำโดยนักวางแผน เช่น การวางแผนในอดีต การวางแผนยุทธศาสตร์นักวางแผนทำเพียงการเตรียมข้อมูลต่างๆ และอำนวยความสะดวกให้มีการดำเนินการ หน้าที่ในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายกสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา และในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ

6. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยึดตามความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้แต่ก็

ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเปลี่ยนทั้งหมดตามความเคลื่อนไหวตลอดเวลา

7. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำแต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง และดำเนินการไปเรื่อยๆ เป็นกิจกรรมที่กระทำในลักษณะบูรณาการ

8. การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสี่ยงสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

9. การวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่าแต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไร้เหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร

การพัฒนางานองค์กร (Organization Development: OD) เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนางานองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

องค์ประกอบหลักของการพัฒนางานองค์กร (Organization Development)

1. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์

แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนางานองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนางานองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร

โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร

การพัฒนาองค์กร จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุง และแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สาเหตุที่องค์กรต่างๆ ต้องทำการพัฒนา

1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delaying) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

2. พลวัตของสภาพแวดล้อม

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีตทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึง

ปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

4. แรงผลักดันของเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

4.2 เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

4.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) หรือ การรีออกแบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้าง และการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

จะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์กร ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงาน

ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

จะเห็นได้ชัดว่า พลวัต ความซับซ้อน และความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อมและแรงผลักดันภายในองค์กร นับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ก่อนที่เหตุการณ์เล็กๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กร(OD) ได้รับการยอมรับในความสำเร็จและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้ผู้บริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหาคิดได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)

หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษาทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กรเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์กรและร่างแผนปฏิบัติงาน (

Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำยุทธศาสตร์การพัฒนางค์การไปประยุกต์ (OD Intervention)

หรือการแทรกแซงการพัฒนางค์การ จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการพัฒนางค์การ โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการทำแผนการพัฒนางค์การ ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ทอดทิ้งอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนางค์การ (OD Evaluation)

เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนางค์การที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนางค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนางค์การที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนางค์การให้ดีขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

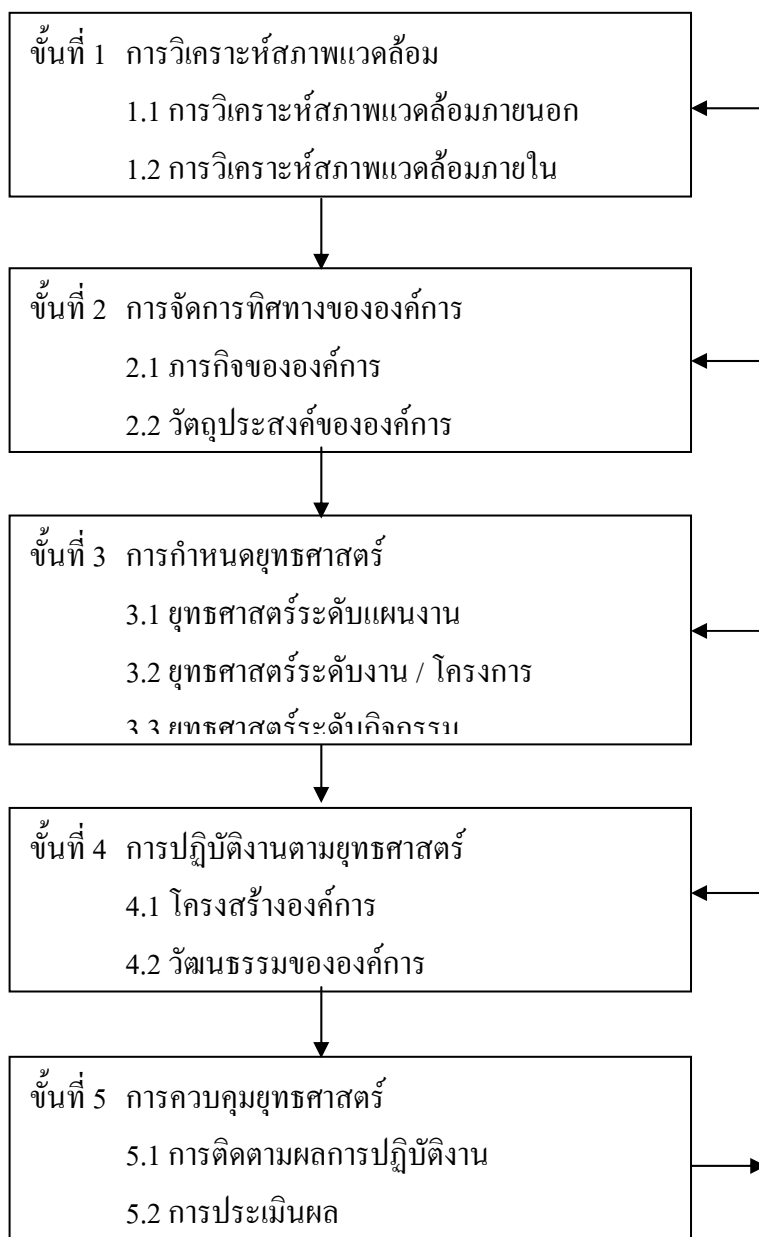
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกรด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ ประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของ เซอร์โตและปีเตอร์
(Certo and Peter, 1991)

ธงชัย สันติวงศ์ (2553) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางยุทธศาสตร์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มี

อิทธิพลต่อการจัดวางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- 1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร/ภายใน
- 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
- 1.4 ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

- 2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์
- 2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและยุทธศาสตร์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

จากการวางแผนยุทธศาสตร์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและยุทธศาสตร์ย่อยความสำคัญของปัจจัยการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) โครงสร้างองค์การ 3) ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล และ 4) ระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินยุทธศาสตร์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์การ

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นที่รากฐานของการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์การควรจะทำอย่างไร ในเชิงยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539: 55)

โอกาส		
จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 “ยุทธศาสตร์การพลิกตัว สถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “ยุทธศาสตร์เชิงรุก”
	สถานการณ์ที่ 2 “ยุทธศาสตร์การป้องกัน ตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “ยุทธศาสตร์การแตกตัว”
		จุดแข็ง
อุปสรรค		

ภาพที่ 2.5 สถานการณ์ 4 รูปแบบ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้นับเป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับผู้บริหารขององค์กร คือยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคภายในต่างๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit: SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือยุทธศาสตร์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกยุทธศาสตร์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

อนึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อนและโอกาส-อุปสรรคที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่า องค์การตกอยู่สถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับขององค์กร เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้นหรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาครัฐกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดย การจ้างเหมา หรือเลือกยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชี้แจงน้ำหนักโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วชี้แจงน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริหาร ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นหาหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการ และระดมเงินทุนจากเงินภายนอก

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพ ของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะทำว่าอยู่ตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรคแล้วชี้แจงน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แจงน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มาก

น้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน / โครงสร้างเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่างๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกน โอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สามเป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

ยุทธศาสตร์กับอุดมศึกษา

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981: 68) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึง องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1980: 33 อ้างถึงใน Maassen and Van Vught, 1992: 76) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน
4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของยุทธศาสตร์ หรือทิศทางของ สถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

เคลเลอร์ (Keller, 1986) เป็นผู้ที่นำการวางแผนยุทธศาสตร์ มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ไม่ได้ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ในอุดมศึกษา แต่ได้กล่าวถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ในวงการอุดมศึกษา ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภา การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและสภาพภายในของสถาบันเองรวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมขององค์กร จุดเด่น จุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น
4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน การเสนอแผนจากส่วนล่าง หรือระดับปฏิบัติการในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก และในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่ในบ้างสถาบัน แต่การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อ

ความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นอะไรที่มากกว่าความต้องการ ความมุ่งหวัง ของแต่ละคนหรือของแต่ละภาควิชาด้วยกัน

5. การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ได้จัดกระทำโดยนักวางแผน เช่น การวางแผนในอดีต ในการวางแผนยุทธศาสตร์ นักวางแผนทำเพียงการเตรียมข้อมูลต่างๆ และเป็นการอำนวยความสะดวกให้มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนทั้งนั้น หน้าที่ในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายกสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา และในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ

6. การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยึดตามความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไปสถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอา ความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเปลี่ยนทั้งหมดตามตลาดที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา

7. การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำเป็นรายปีไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำแต่เป็น กิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง และดำเนินการไปเรื่อย ๆ เป็นกิจกรรมที่กระทำในลักษณะบูรณาการ

8. การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสี่ยงสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

9. การวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไรเหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิยทุทธ์ กรุงวงศ์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย” เพื่อการศึกษาสภาพการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้ส่งแบบสำรวจนักศึกษหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และอาจารย์ที่สอนโปรแกรมนี้ จำนวน 1397 ฉบับ ได้รับคืน 728 ฉบับ การศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย ควรจะใช้ยุทธศาสตร์ระดับองค์การแบบรักษาเสถียรภาพการแข่งขัน โดยการเพิ่มจำนวนนักศึกษา และมีการใช้อาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกันอย่างเต็มที่ ควรใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก ควรเพิ่มรายได้ เช่น จัดสัมมนาเชิงวิชาการ การฝึกอบรม การปรึกษาทางธุรกิจ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจให้มากขึ้น ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรพัฒนาอาจารย์ คณาจารย์ประจำและเน้นคุณภาพของมหาบัณฑิต ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนควรเน้นการตลาดเชิงรุก โดยใช้ยุทธศาสตร์สถานที่ตั้งเป็นหลัก เน้นการบริการของเจ้าหน้าที่แก่นักศึกษา และพัฒนาอาจารย์ประจำ

ไพโรจน์ คิ้วงวิเศษ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏและจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ การตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการประชุมปฏิบัติการ กระทำโดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จุดแข็ง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ คือ อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์มีความเป็นเครือข่าย นักศึกษาส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น จุดอ่อน คือ อาจารย์มีภาระงานหลายด้าน นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ โอกาสของสถาบันราชภัฏ คือ นักเรียนมีความต้องการเข้าศึกษามากขึ้น อุปสรรค คือ อัตรการบรรจุอาจารย์ การใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 7 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ด้านอาจารย์ ด้านนักศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนการสอน และการสร้างความเข้าใจอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่อาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการ คณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย” วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) ศึกษาเชิงเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการ โปรแกรมนานาชาติในแต่ละรูปแบบ และ 4) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติ ตามประเภทรูปแบบของการจัดการ โปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติเพื่อสู่ความเป็นสากลมีองค์ประกอบด้วยกัน 6 ด้าน ประกอบด้วย นักศึกษา อาจารย์ กิจกรรมนานาชาติ ทรัพยากรสนับสนุนในการเรียน ค้นคว้าหาข้อมูล การบริหารจัดการ และหลักสูตรนานาชาติ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ โปรแกรมนานาชาติประกอบด้วย 13 ปัจจัย คือ วิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำ ความคล่องตัวในการบริหาร คุณภาพอาจารย์ หลักสูตรทันสมัย เว็บไซต์ทันสมัย การสื่อสารดี ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ใช้

ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนภายนอก ความมีชื่อเสียงของสถาบัน ความสนใจร่วมกัน และการบอกต่อของศิษย์เก่า ยุทธศาสตร์ในการจัดการ โปรแกรม นานาชาติประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษา ยุทธศาสตร์การเพิ่มความหลากหลายของ คณาจารย์ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนากิจกรรมนานาชาติ ยุทธศาสตร์ในการจัดสรรทรัพยากรที่ เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความ เป็นสากล และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ โปรแกรมนานาชาติ 2) ยุทธศาสตร์ในการเพิ่ม ศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการสร้าง ความร่วมมือและยุทธศาสตร์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร

สุเมธ แสงนาทร (2547) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการบัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีกลวิธีดังต่อไปนี้ 1) ด้านนโยบายบัณฑิตวิทยาลัยต้องร่วมมือกันเพื่อความ แข็งแกร่งทางวิชาการของ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2) ด้านบริหาร จัดการต้องใช้ ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคลากร แหล่งข้อมูลทางวิชาการ และแหล่งฝึกประสบการณ์ 3) ด้านหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรสหสาขาวิชาร่วมกัน 4) ด้านพัฒนาบุคลากรต้องสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาต่อ ในระดับปริญญาเอก เพื่อเพิ่มศักยภาพคณาจารย์ในกลุ่มร่วมกัน 5) ด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษา ให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างนักวิชาการให้ท้องถิ่น 6) ด้านบริการทางวิชาการ ให้การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและบริการงานวิจัย 7) ด้านหลักสูตรนานาชาติร่วมกันเปิดสอน หลักสูตรสังคมศาสตร์ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 8) ด้านงานศิลปวัฒนธรรม เน้นการส่งเสริม ทุนวิจัยเพื่ออนุรักษ์งานศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9) ด้านการประกันคุณภาพ เน้นเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร 10) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นการสร้างผลงานวิจัยของนิสิตปัจจุบัน และสำเร็จไปแล้ว ให้เกิดผลนำไปสู่การพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง

ศานิตย์ เชยชุ่ม (2543) วิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแนว ทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและ สถานศึกษาเอกชนทั่วไปใน 9 เขตการศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2540 – 2542 จำนวน 16 โรง ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูใหญ่และครูสอน ในสถานศึกษาเอกชนทั้งสองประเภท จำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนว

ทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 7 องค์กรประกอบ ตามแนวคิดของ Peter และ Waterman สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (T - test) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีการบริหารงานด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่ม และการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่างแต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคลากรและด้านทักษะ

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) วิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) พัฒนาการกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดย 3) พัฒนาคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานตามแนว TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงมาก มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี(2540 - 2554) กำหนดทิศทางการให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับนานาชาติ การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ ส่วนการพัฒนาระบบการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอันเป็นหัวใจของงานวิจัยนี้พบว่า มี 8 ขั้นตอนคือ การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM, การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง, การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ, การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ, กำหนดระบบรางวัล, การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM, การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย, การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน, การรายงานผลและกำหนดรางวัล ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพบว่าขั้นตอนที่นำเสนอแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ในระดับมากในทุกขั้นตอนยกเว้นในด้านความเหมาะสมของการกำหนดรางวัล มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการในระดับคณะวิชาหรือสถาบันอุดมศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่

ตอบสนองพันธกิจการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการวางระบบและกลไกการดำเนินการ กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

3.2 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

1. ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์สาระจากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสืบค้นแนวคิดของระบบประกันคุณภาพการศึกษา บทความทางวิชาการ เอกสารประกอบการประชุม และเอกสารจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสรุปในการวิเคราะห์สาระที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
ศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวม และเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา วิเคราะห์ผลจากปัจจัยตัวชี้วัดด้านต่างๆ ทั้งจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และจากผลการประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อทราบสภาพปัจจุบันของระบบประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพการศึกษา
3. ศึกษาปัจจัยความเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ศึกษาวิเคราะห์จากผลการประกวดระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาร่วมกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยศึกษา หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษา และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี

4. ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

บูรณาการข้อมูลทุกชั้นตอนเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีกระบวนการดังนี้

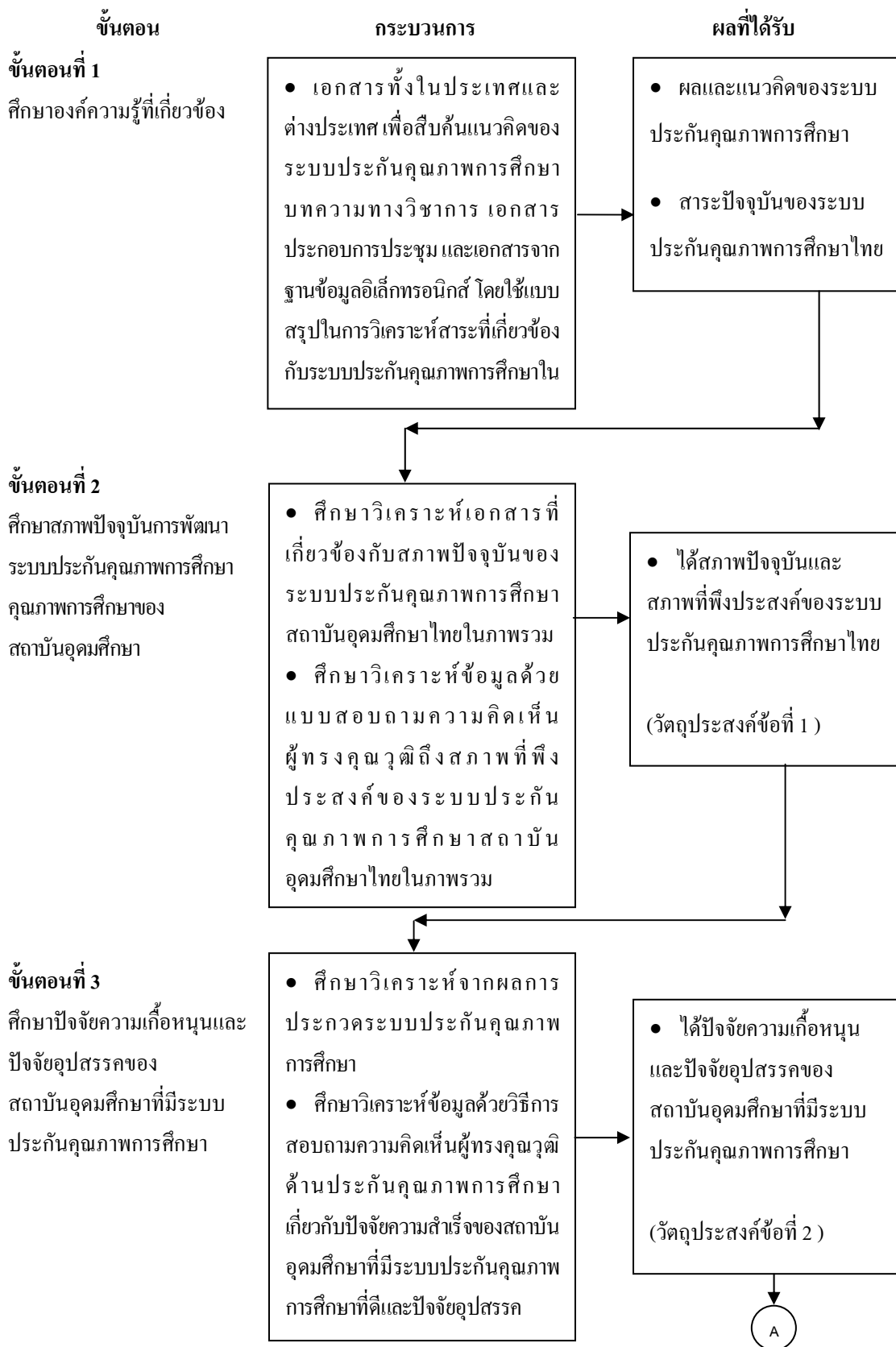
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา
- วิเคราะห์นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ รัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ข้อมูลผลการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำผัง SWOT จากความคิดเห็นของนักวิชาการ ผู้บริหาร โดยศึกษาจากเอกสาร และรายงานผลการประชุมในระดับชาติ และนานาชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น ผลการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น
- กำหนดยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีองค์ประกอบด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย และจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

5. การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์

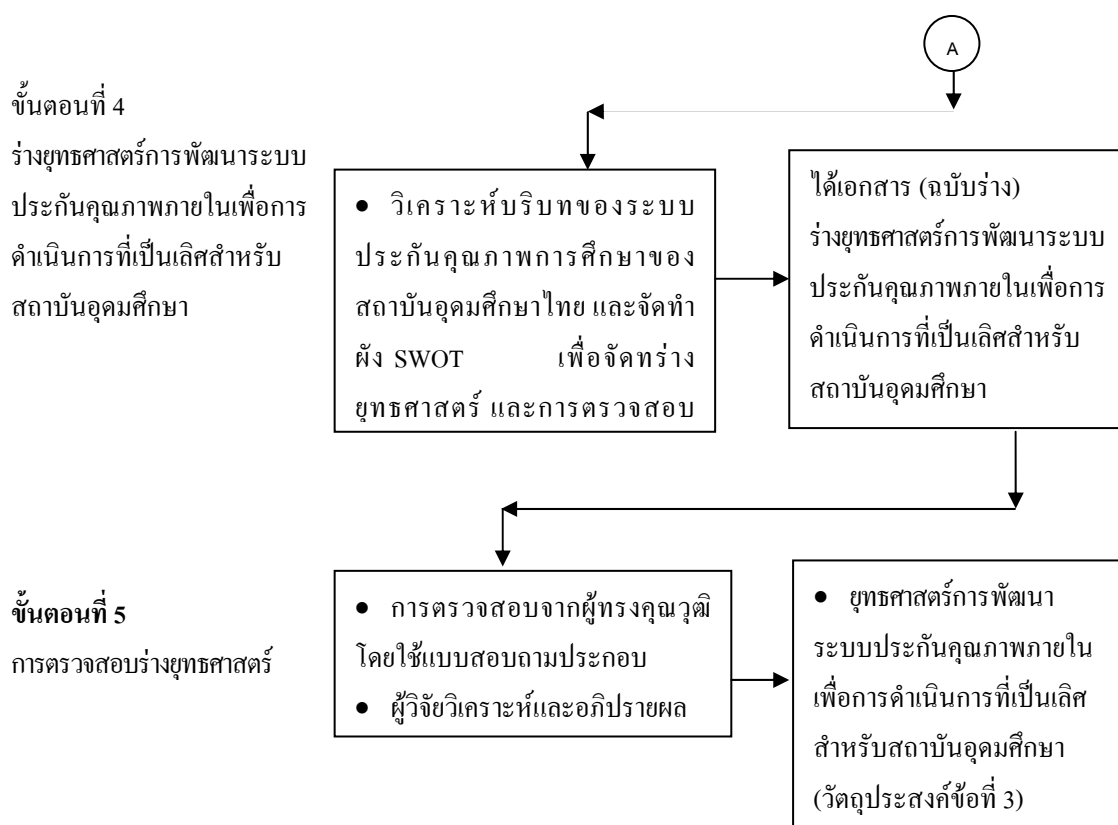
ตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถาม ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบ แก้ไข และให้ความเห็น

6. สรุปผลการวิจัยและนำเสนอ

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

3.3 ระเบียบวิธีวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 150 แห่ง

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	79 แห่ง
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	14 แห่ง
สถาบันอุดมศึกษารัฐ	65 แห่ง
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	71 แห่ง
มหาวิทยาลัยเอกชน	40 แห่ง
วิทยาลัยเอกชน	23 แห่ง
สถาบัน	8 แห่ง
รวม	150 แห่ง

ที่มา : ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด (www.mua.go.th)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งแบ่งเป็น สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างใน ชีรุฒิ เอกะกุล, 2543) โดยยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนจากตัวอย่างได้ 5% ในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทสถาบันอุดมศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	79 แห่ง	69 แห่ง
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ	14 แห่ง	14 แห่ง
สถาบันอุดมศึกษารัฐ	65 แห่ง	55 แห่ง
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	71 แห่ง	66 แห่ง
มหาวิทยาลัยเอกชน	40 แห่ง	36 แห่ง
วิทยาลัยเอกชน	23 แห่ง	22 แห่ง
สถาบัน	8 แห่ง	8 แห่ง
รวม	150 แห่ง	135 แห่ง

และศึกษาข้อมูลจำแนกตามการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด สกอ. ที่ได้รับการประกาศผลว่ามีระบบประกันคุณภาพภายในที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ประเภทดีเลิศ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จึงใช้เครื่องมือที่เป็นการวิเคราะห์เชิงระบบในรูปแบบ IPO คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) และใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูล (Data comparative study) และแบบสอบถามความคิดเห็นของสถาบันอุดมศึกษาและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือแต่ละแบบ มีดังต่อไปนี้

2.1 แบบสอบถาม

เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยจำแนกประเด็นการตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนการตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ตรงกับไม่มีสภาพปัจจุบัน

โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1) นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้น ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม ก่อนนำไปใช้ในการสอบถาม

2) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งมีลักษณะการให้คะแนนมี 3 ระดับคือ ระดับ 1, 0, -1 โดยมีความหมายของระดับคะแนนดังนี้

- 1 หมายถึง ผู้ตรวจมีความเห็นว่ามีสอดคล้องกับเนื้อหา
- 0 หมายถึง ผู้ตรวจมีความไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหา
- 1 หมายถึง ผู้ตรวจมีความเห็นว่ามีไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามขั้นตอนนี้ เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเข้าใจ และความครอบคลุมของแบบสอบถาม รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4) ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาแบบสอบถามดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ ก่อนที่จะได้มีการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

1.2 ปัจจัยที่เกื้อหนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในดีเลิศ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบรายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน

- 4.51 - 5.00 การดำเนินงานระดับดีมาก
- 3.51 - 4.00 การดำเนินงานระดับดี
- 2.51 - 3.50 การดำเนินงานระดับพอใช้
- 1.51 - 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง
- 0.00 - 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน

2.2 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2) ปัจจัยที่เกื้อหนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ดี ขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์มีดังนี้

- 1) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2) ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ในที่นี้คือ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัจจัยที่เกื้อหนุน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ดี
- 3) จัดทำเป็นร่างแบบสัมภาษณ์
- 4) นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาในขั้นต้น
- 5) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- 6) นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามขั้นตอนนี้ เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเข้าใจ และความครอบคลุมของแบบสัมภาษณ์ รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

7) ผู้วิจัยทำการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ ก่อนที่จะได้มีการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารวิจัย จากการศึกษารายงานการประเมินตนเอง คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ เช่น นโยบาย แผน แนวการดำเนินการ คู่มือ งานวิจัยทางการศึกษา เป็นต้น

ในส่วนของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ แจกแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือจากสถาบัน อุดมศึกษาต่าง ๆ โดยขอให้ผู้ตอบแบบประเมินทุกท่านส่งแบบประเมินกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมซอง ปิดแผนมปี จำกัดถึงผู้วิจัยส่งไปพร้อมเอกสารดังกล่าว เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้วจะทำการวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

2) การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ จากนั้นทำการนัดหมายวัน / เวลาที่มีความเหมาะสม เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยพิจารณาจากลักษณะเนื้อหาของข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS/PC Version 10 ของสำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

สำหรับในส่วนของการข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบของประเด็นคำถาม

ในส่วนของการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) โดยใช้สูตรคำนวณแบบวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิมโดยนงลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 279) ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

PNI_{modified} = ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

I = ระดับการดำเนินการที่พึงประสงค์

D = ระดับการดำเนินการในปัจจุบัน

2) ปัจจัยที่เกื้อหนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ดี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ผลจากการศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน

4.51 - 5.00 การดำเนินงานระดับดีมาก

3.51 - 4.00 การดำเนินงานระดับดี

2.51 - 3.50 การดำเนินงานระดับพอใช้

1.51 - 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง

0.00 - 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน

สำหรับในส่วนของการข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบของแบบสัมภาษณ์ ในแต่ละรายการข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามขั้นตอนของการวิจัย โดยขั้นตอนแรกคือ ขั้นตอนของการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ การจัดการอุดมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา และระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นดังได้เสนอรายละเอียดในบทที่ 2 แล้วนั้น ในบทนี้ผู้วิจัย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยเรียงลำดับขั้นตอนในการวิจัยขั้นที่ 2 – 6 ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
2. ผลการศึกษาปัจจัยความเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาคีเลิศ
3. ผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
4. ผลการตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพภายใน และข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบลัดริจ ปี 2009 – 2010 เพื่อหาประเด็นในการวัดผลในแต่ละหมวด มาจัดทำเป็นรายการข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน แล้ววิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของรายการข้อคำถามด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำผลการแสดงความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) แล้วพิจารณาเลือกประเด็นที่มีค่า IOC ≥ 0.75 เป็นรายการข้อคำถามที่เหมาะสม ซึ่งผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่า IOC ได้แสดง

รายละเอียดไว้ในภาคผนวก โดยสรุปจำนวนรายการข้อคำถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหาในแต่ละหมวด แล้วผู้วิจัยจึงสรุปจัดทำเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
1. การนำองค์กร	1.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (สกอ. 7.1)	<p>1.1.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน</p> <p>1.1.2 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของสถาบันไปยังบุคลากรในสถาบัน</p> <p>1.1.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม</p> <p>1.1.4 ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ</p> <p>1.1.5 ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		1.1.6 สถานะสถาบันประเมินผลการ บริหารงานของสถาบันและผู้บริหาร นำผลการประเมินไปปรับปรุงการ บริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม
2. การวางแผน เชิงกลยุทธ์	2.1 กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)	2.1.1 มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธาน ของสถาบัน และดำเนินการให้แน่ใจ ว่าสมาชิกในสถาบันและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน
		2.1.2 มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธาน และนโยบายของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของ สถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
		2.1.3 มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน กลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบัน ไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goal) และวัตถุประสงค์(objective) คณะกรรมการควรวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกล ยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุก ภารกิจของสถาบัน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		2.1.4 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ
		2.1.5 มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard
		2.1.6 มีการจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 4 พันธกิจ
		2.1.7 มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ ควรจัดทำพร้อมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
		2.1.8 มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		2.1.9 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบันและที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.1 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)	3.1.1 มีการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตอย่างน้อยสำหรับทุกหลักสูตรระดับปริญญาตรี ทุกรอบระยะเวลาตามแผนกำหนดการศึกษาของหลักสูตร 3.1.2 มีการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต 3.1.3 มีการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิต

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		3.1.4 มีระบบและกลไกการส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ
		3.1.5 มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิต ศึกษาที่จัดโดยสถาบัน
	3.2 ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา (สกอ. 2.6)	3.2.1 มีการกำหนดพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษา
		3.2.2 มีการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริมตามข้อ 1 ไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน
		3.2.3 มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จและการประเมินผล

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		3.2.4 มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ
3.3	ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)	3.3.1 มีการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา 3.3.2 มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา 3.3.3 มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษา 3.3.4 มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า 3.3.5 มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า 3.3.6 มีการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา
3.4	ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)	3.4.1 มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		3.4.2 มีการประเมินความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผนการจัด กิจกรรมพัฒนานักศึกษา
		3.4.3 มีการนำผลการประเมินความสำเร็จ ของการจัดกิจกรรมการพัฒนา นักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการ พัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง
3.5	กระบวนการบริการทาง วิชาการให้เกิด ประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)	3.5.1 มีการสำรวจความต้องการของชุมชน หรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือ หน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการ กำหนดทิศทางและการจัดทำ แผนการบริการทางวิชาการตาม จุดเน้นของสถาบัน
		3.5.2 มีความร่วมมือด้านบริการทาง วิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน หรือ ภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือ หน่วยงานวิชาชีพ
		3.5.3 มีการประเมินประโยชน์หรือ ผลกระทบของการให้บริการทาง วิชาการต่อสังคม
		3.5.4 มีการนำผลการประเมินประโยชน์ หรือผลกระทบของการให้บริการทาง วิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและ กลไก หรือกิจกรรมการให้บริการ ทางวิชาการ

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		3.5.5 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน
		3.5.3 มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม
		3.5.4 มีการนำผลการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ
		3.5.5 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.1 ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)	4.1.1 มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		4.1.2 มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด
		4.1.3 มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน
4.2	การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)	4.2.1 มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4.3	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ(สกอ. 7.3)	4.3.1 มีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)
		4.3.2 มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
5. การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล	5.1 ระบบการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน (สกอ. 2.4)	5.1.1 มีแผนการบริหารและการพัฒนา คณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการ สอนและการวัดผลและมีแผนการ บริหารและพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ประจักษ์ 5.1.2 มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่าง เป็นระบบ โปร่งใสและกำหนดแนว ปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ได้อาจารย์ หรือบุคลากรได้ ทราบ ภายใต้อเวลาที่กำหนด และ เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่ สถาบันวางแผนไว้ 5.1.3 มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะ งาน (jobdescription) การระบุ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความ สามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงานและ ทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ ในงาน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
	5.1.4	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า – ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผล
	5.1.5	มีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนและเส้นทางเดินของตำแหน่งงานที่กำหนด รวมทั้งติดตามตรวจสอบเป็นรายบุคคล เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
	5.1.6	มีการยกย่องให้เกียรติผู้ได้รับรางวัล โดยวิธีการต่าง
	5.1.7	มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการทำงาน มีช่องทางการสื่อสารหลาย ช่องทางระหว่างผู้บังคับ บัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งระหว่าง ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึที่ดีและพัฒนางาน ร่วมกัน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		5.1.8 มีนโยบายดูแลสุขภาพของบุคลากร ทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม มีสวัสดิการตรวจเช็คสุขภาพ ส่งเสริมการออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สนับสนุนด้านสถานที่ออกกำลังกาย สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำด้านการดูแลสุขภาพ
		5.1.9 มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
		5.1.10 มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ
		5.1.11 มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน
		5.1.12 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน
6. การจัดการ กระบวนการ	6.1 ระบบและกลไกการ พัฒนาและบริหาร หลักสูตร (สกอ. 2.1)	6.1.1 มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงหลักสูตร

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
	6.1.2	<p>การเปิดหลักสูตรใหม่ควรมีการศึกษาความต้องการบัณฑิตในสาขาวิชานั้นๆ ในตลาดงาน สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการวิเคราะห์ทรัพยากรของการดำเนินการของหลักสูตรใหม่และคำนวณจุดคุ้มทุนประกอบการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย</p>
	6.1.3	<p>การปรับปรุงหลักสูตรควรศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาการของสาขาวิชานั้นๆ ความคิดเห็นจากบัณฑิตและผู้ประกอบการที่รับบัณฑิตเข้าทำงานเพื่อให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงหลักสูตร</p>
	6.1.4	<p>มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น</p>
	6.1.5	<p>หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและยังต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน</p>

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		6.1.6 มีการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนอย่าง ต่อเนื่อง
		6.1.7 จัดให้มีการประเมินผลการ ดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยทุกปี การศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการ ดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตาม มาตรฐานหลักสูตรและกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ
6.2	ห้องสมุด อุปกรณ์ การศึกษา และ สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ (สกอ. 2.5)	6.2.1 มีการจัดการหรือจัดบริการเพื่อให้ นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้
		6.2.2 มีบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการ ใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา
		6.2.3 มีบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อ การจัดการเรียนการสอนและการ พัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้าน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ การศึกษา และจุดเชื่อมต่อ อินเทอร์เน็ตในระบบไร้สาย

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		6.2.4 มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬา
		6.2.5 มีระบบสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัยของอาคารตลอดจนบริเวณโดยรอบ อย่างน้อยในเรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ รวมทั้งมีระบบและอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
		6.2.6 มีการนำผลการประเมินคุณภาพมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ
6.3	ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)	6.3.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย
		6.3.2 มีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		6.3.3 มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
		6.3.4 มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้
6.4	ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)	6.4.1 มีระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านกรวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบที่กำหนด
		6.4.2 มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์และให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่อาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ
		6.4.3 มีการจัดสรรงบประมาณของสถาบันเพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านอื่นๆ ในการดำเนินงานวิจัย
		6.4.4 มีการติดตามและประเมิน ผลการสนับสนุน รวมทั้ง นำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของสถาบัน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
6.5	มีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)	6.5.1 มีระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม
		6.5.2 มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย
		6.5.3 มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย
		6.5.4 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน
6.6	มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)	6.6.1 มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
		6.6.2 มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน
		6.6.3 มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
6.7 ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)		6.7.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะ กรรมการหรือคณะทำงาน
		6.7.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ มี การ ประเมิน โอกาสและผลกระทบของ ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
		6.7.3 มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการ ตามแผน
		6.7.4 มีการติดตาม และประเมิน ผลการ ดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อ สภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง
		6.7.5 มีการนำผลการประเมิน และ ข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความ เสี่ยงในรอบปีถัดไป
6.8 ระบบและกลไกการเงิน และงบประมาณ (สกอ. 8.1)		6.8.1 มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถาบัน
		6.8.2 มีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางด้านการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		6.8.3 มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจ และการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
		6.8.4 มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง
6.9	ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)	6.9.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และดำเนินการตามระบบที่กำหนด
		6.9.2 มีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน
		6.9.3 มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของสถาบัน

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
		6.9.4 มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็น รายงานประเมินคุณภาพเสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลา
		6.9.5 มีการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้
		6.9.6 มีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพ
		6.9.7 มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกัน
		6.9.8 มีแนวปฏิบัติที่ดีหรืองาน วิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์หาประเด็นในการวัดผลแต่ละหมวด (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	ประเด็นที่พิจารณา
7. ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ	7.1 บัณฑิต	7.1.1 มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ใ้ทำงานทำ ภายใน 1 ปี
		7.1.2 มีบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือ สามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ
		7.1.3 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต
	7.2 บุคลากร	7.2.1 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มี ต่อมหาวิทยาลัย

ตาราง 4.2 โครงสร้างของรายการข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน

หมวด	หัวข้อ	จำนวนประเด็นที่พิจารณา
1. การนำองค์กร	1.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน และผู้บริหารทุกระดับของ สถาบัน (สกอ. 7.1)	5 ข้อ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.1 กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)	8 ข้อ
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	3.1 ระบบและกลไกการพัฒนา สัมฤทธิ์ผลการเรียนตาม คุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)	4 ข้อ
	3.2 ระดับความสำเร็จของการ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ที่จัดให้กับนักศึกษา (สกอ. 2.6)	3 ข้อ
	3.3 ระบบและกลไกการให้ คำปรึกษาและบริการด้าน ข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)	6 ข้อ

ตาราง 4.2 โครงสร้างของรายการข้อความของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	จำนวนประเด็นที่พิจารณา
	3.4 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)	3 ข้อ
	3.5 กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)	5 ข้อ
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.1 ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)	3 ข้อ
	4.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)	1 ข้อ
	4.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (สกอ. 7.3)	2 ข้อ
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	5.1 ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (สกอ. 2.4)	6 ข้อ
6. การจัดการกระบวนการ	6.1 ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร (สกอ. 2.1)	5 ข้อ
	6.2 ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษาและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)	6 ข้อ
	6.3 ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)	4 ข้อ
	6.4 ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)	3 ข้อ

ตาราง 4.2 โครงสร้างของรายการข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน (ต่อ)

หมวด	หัวข้อ	จำนวนประเด็นที่พิจารณา
	6.5 มีระบบและกลไกในการ บริการทางวิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)	4 ข้อ
	6.6 มีระบบและกลไกในการทำนุ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)	3 ข้อ
	6.7 ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)	5 ข้อ
	6.8 ระบบและกลไกการเงินและ งบประมาณ (สกอ. 8.1)	3 ข้อ
	6.9 ระบบและกลไกการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)	8 ข้อ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	7.1 บัณฑิต	3 ข้อ
	7.2 บุคลากร	1 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

จากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วผู้วิจัยได้นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 150 แห่ง ได้รับการตอบกลับ จำนวน 124 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 82.87 แบ่งออกเป็น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 67 แห่ง (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 53 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 14 แห่ง) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 57 แห่ง โดยแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีผู้ให้ข้อมูล 3 คน คือ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่กำกับดูแลงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา อาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตาราง 4.3 ข้อมูลเบื้องต้นผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		
เพศชาย	185	46.25
เพศหญิง	215	53.75
รวม	400	100.00
อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ต่ำกว่า 30 ปี	45	11.25
30 – 40 ปี	202	50.50
41 – 50 ปี	114	28.50
51 ปีขึ้นไป	39	9.75
รวม	400	100.00
คุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ปริญญาตรี	78	19.50
ปริญญาโท	279	69.75
ปริญญาเอก	43	10.75
รวม	400	100.00
ตำแหน่งทางวิชาการของผู้ตอบแบบสอบถาม		
อาจารย์	219	54.75
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	58	14.50
รองศาสตราจารย์	31	7.75
ศาสตราจารย์	21	5.25
ไม่ระบุ	71	17.75
รวม	400	100.00

ตาราง 4.3 ข้อมูลเบื้องต้นผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
อธิการบดี	13	3.25
รองอธิการบดี	27	6.75
ผู้ช่วยอธิการบดี	33	8.25
ผู้อำนวยการ	25	6.25
อาจารย์	178	44.50
ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา	124	31.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 53.75) และเพศชาย (ร้อยละ 46.25) อายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วง 30 – 40 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 50.50) รองลงมาคือช่วงอายุ 41 – 50 ปี (ร้อยละ 28.50) ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 11.25) และช่วงอายุ 51 ปี ขึ้นไปมีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 9.75) คุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 69.75) รองลงมาคือระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 19.50) และระดับปริญญาเอกมีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 10.75) ตำแหน่งทางวิชาการของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับอาจารย์มากที่สุด (ร้อยละ 54.75) รองลงมาคือระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 14.50) ระดับรองศาสตราจารย์ (ร้อยละ 7.75) ระดับศาสตราจารย์มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 5.25) และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ/ไม่ระบุ คิดเป็นร้อยละ 17.75 และตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด (ร้อยละ 44.50) รองลงมาคือตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 31.00) ผู้ช่วยอธิการบดี (ร้อยละ 8.25) รองอธิการบดี (ร้อยละ 6.75) ผู้อำนวยการ (ร้อยละ 6.25) และมีค่าน้อยที่สุด อธิการบดี (ร้อยละ 3.25)

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยมีการแปลค่าความหมายของค่าเฉลี่ย \bar{X} เป็นระดับคุณภาพดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการดำเนินการในเรื่องนั้นในระดับน้อยมาก

ตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 1 การนำองค์กร

รายการข้อความ	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 1 การนำองค์กร	3.46	1.02	3.04	1.04	3.03	0.68	3.11
1.1 ภาวะผู้นำของสภา สถาบันและผู้บริหารทุก ระดับของสถาบัน (สกอ. 7.1)	3.46	1.02	3.04	1.04	3.03	0.68	3.11	0.99
1.1.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มี ความสามารถในการ วางแผนกลยุทธ์ โดย ใช้ข้อมูลสารสนเทศ เป็นฐานในการ ปฏิบัติงานและพัฒนา สถาบัน	3.60	1.01	3.33	0.99	3.26	0.66	3.37	0.94
1.1.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรในสถาบันมี ส่วนร่วมในการ บริหารจัดการ ให้ อำนาจในการตัดสินใจ แก่บุคลากรตามความ เหมาะสม	3.36	0.93	2.99	0.99	3.18	0.65	3.10	0.92
1.1.3 ผู้บริหารถ่ายทอด ความรู้และส่งเสริม พัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ ของสถาบันเต็มตาม ศักยภาพ	3.50	1.01	2.91	0.96	2.91	0.56	3.02	0.93

ตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 1 การนำองค์กร (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	1.1.4 ผู้บริหาร บริหารงาน ด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ ของสถาบันและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	3.45	1.04	3.04	1.08	2.86	0.77	3.08
1.1.5 สภาพสถาบัน ประเมินผลการบริหาร งานของสถาบันและ ผู้บริหารนำผลการ ประเมินไปปรับปรุง การบริหารงานอย่าง เป็นรูปธรรม	3.38	1.12	2.91	1.22	2.92	0.77	3.01	1.13

จากตารางที่ 4.4 หมวดที่ 1 การนำองค์กร พบว่าผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$ และ 3.46 , S.D. = 0.68 และ 1.04) ซึ่งในค่าเฉลี่ยรวมมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.99) และเมื่อวิเคราะห์ในเรื่องภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน พบว่าในประเด็นการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.99) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$ และ 3.33 , S.D. = 0.66 และ 0.99) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.94) ในประเด็นการสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$ และ 3.36 , S.D. = 0.65 และ 0.99) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.92) ในประเด็นการถ่ายทอดความรู้และส่งเสริม

พัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 1.01) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 0.56 – 0.96) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 0.93) ในประเด็นการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$ และ 3.45, S.D. = 0.77 และ 1.08) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$, S.D. = 1.03) ในประเด็นสภาพสถาบันประเมินผลการบริหารงานของสถาบันและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$ และ 3.38, S.D. = 0.77 และ 1.22) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.13)

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

รายการข้อความ	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		ผู้บริหาร N = 98	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 2 การวางแผนเชิง กลยุทธ์	3.68	0.94	3.49	0.99	3.56	0.86	3.55
2.1 กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)	3.68	0.94	3.49	0.99	3.56	0.86	3.55	0.96
2.1.1 มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน และประกาศใ้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน	3.96	0.86	3.86	1.05	3.65	0.75	3.83	0.96

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		ผู้บริหาร N = 98	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	2.1.2 มีการพัฒนาแผน กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบันพระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาวรวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.75	0.95	3.47	0.92	3.43	0.81	3.52
2.1.3 มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน	3.62	1.10	3.44	1.01	3.60	0.79	3.51	0.98
2.1.4 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ	3.66	0.91	3.55	0.91	3.61	0.83	3.59	0.89

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		ผู้บริหาร N = 98	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	2.1.5 มีการจัดทำแผนที่ กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard	3.51	0.99	3.26	1.02	3.61	0.97	3.39
2.1.6 มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	3.83	0.92	3.61	0.98	3.69	0.92	3.67	0.95
2.1.7 มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	3.36	0.88	3.30	1.06	3.44	0.96	3.35	1.01

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		ผู้บริหาร N = 98	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	2.1.8 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบันและที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	3.71	0.92	3.45	1.01	3.50	0.87	3.51

จากตารางที่ 4.5 หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่าผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$ และ 3.68 , S.D. = 0.86 และ 0.94) ยกเว้นคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.99) ซึ่งในค่าเฉลี่ยรวมมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.96) และเมื่อวิเคราะห์ในเรื่องกระบวนการพัฒนาแผน พบว่าในประเด็นการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน และประกาศให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$ และ 3.96 , S.D. = 0.75 และ 1.05) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.96) ในประเด็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่

ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.95) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$ และ 3.47 , S.D. = 0.81 และ 0.92) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.91) ในประเด็นการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$ และ 3.62 , S.D. = 0.79 และ 1.10) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 1.01) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.98) ในประเด็นการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$ และ 3.66 , S.D. = 0.83 และ 0.91) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.89) ในประเด็นการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$ และ 3.61 , S.D. = 0.97 และ 0.99) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 1.02) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 1.01) ในประเด็นการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$ และ 3.83 , S.D. = 0.92 และ 0.98) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.95) ในประเด็นการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$ และ 3.44 , S.D. = 0.88 และ 1.06) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.01) ในประเด็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบันและที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.71 , S.D. = 0.87 และ 0.92) ยกเว้นคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.01) ซึ่งในค่าเฉลี่ยรวมมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.96)

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.49	1.05	3.23	1.04	3.20	0.95	3.27
3.1 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)	3.50	1.02	3.27	1.08	3.30	0.94	3.32	1.05
3.1.1 มีการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงต่างๆ เช่น หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	3.77	0.87	3.53	0.95	3.31	1.09	3.53	0.98

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.1.2 มีการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อ ต่อการพัฒนา คุณลักษณะของ บัณฑิต	3.44	1.04	2.94	1.21	3.31	0.80	3.12
3.1.3 มีระบบและกลไกการ ส่งเสริมให้นักศึกษา ระดับปริญญาตรีและ บัณฑิตศึกษาเข้าร่วม กิจกรรมการประชุม วิชาการหรือนำเสนอ ผลงานทางวิชาการใน ที่ประชุมระหว่าง สถาบัน หรือที่ประชุม ระดับชาติหรือ นานาชาติ	3.22	1.05	3.09	1.18	3.23	0.99	3.14	1.11
3.1.4 มีกิจกรรมเสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ศึกษาระดับ ปริญญาตรีและบัณฑิต ศึกษาที่จัดโดยสถาบัน	3.58	1.13	3.55	0.99	3.36	0.89	3.51	1.00
3.2 ระดับความสำเร็จของการ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้กับ นักศึกษา (สกอ. 2.6)	3.63	1.12	3.31	1.10	3.28	1.01	3.36	1.09

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.2.1 มีการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริม ไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน	3.48	1.08	3.28	1.09	3.26	0.96	3.31
3.2.2 มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จและการประเมินผล	3.78	1.09	3.33	1.14	3.41	0.90	3.43	1.09
3.2.3 มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ	3.62	1.20	3.32	1.09	3.18	1.16	3.35	1.13

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.3 ระบบและกลไกการให้ คำปรึกษาและบริการด้าน ข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)	3.46	1.05	3.18	1.09	3.17	0.93	3.23
3.3.1 มีการจัดบริการให้ คำปรึกษาทางวิชาการ และแนะแนวการใช้ ชีวิตแก่นักศึกษา	3.58	1.02	3.21	1.26	3.44	1.01	3.33	1.18
3.3.2 มีการจัดบริการข้อมูล ข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อนักศึกษา	3.58	0.92	3.50	0.91	3.20	1.01	3.45	0.94
3.3.3 มีการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาประสบการณ์ ทางวิชาการและ วิชาชีพแก่นักศึกษา	3.45	0.99	3.51	0.92	3.36	0.88	3.47	0.92
3.3.4 มีการจัดบริการข้อมูล ข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อศิษย์เก่า	3.25	1.17	3.10	1.19	2.86	0.88	3.07	1.13
3.3.5 มีการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ให้ศิษย์ เก่า	3.45	1.22	2.77	1.23	3.05	0.93	2.97	1.20
3.3.6 มีการนำผลการ ประเมินคุณภาพของ การให้บริการมาใช้ เป็นข้อมูลในการ พัฒนาการจัดบริการที่ สนองความต้องการ ของนักศึกษา	3.45	1.01	2.99	1.07	3.14	0.88	3.11	1.03

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.4 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)	3.43	1.00	3.36	0.87	3.15	0.93	3.33
3.4.1 มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน	3.50	0.93	3.43	0.92	3.29	0.94	3.41	0.93
3.4.2 มีการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา	3.41	1.01	3.44	1.04	3.16	0.94	3.37	1.01
3.4.3 มีการนำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.39	1.08	3.23	0.67	3.00	0.93	3.21	0.99
3.5 กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)	3.46	1.06	3.14	1.01	3.14	0.99	3.20	1.02

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.5.1 มีการสำรวจความต้องการของชุมชนหรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทางวิชาการตามจุดเน้นของสถาบัน	3.43	1.16	3.17	1.00	3.08	1.23	3.20
3.5.2 มีความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ	3.64	1.07	3.22	0.97	3.24	0.93	3.31	0.99
3.5.3 มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม	3.42	0.95	3.13	1.01	3.12	0.77	3.18	0.95

ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.5.4 มีการนำผลการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ	3.40	1.03	3.07	1.04	3.06	0.91	3.13
3.5.5 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	3.45	1.11	3.14	1.06	3.21	1.12	3.22	1.09

จากตารางที่ 4.6 หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$ และ 3.49 , S.D. = 0.95 และ 1.05) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.04) และเมื่อวิเคราะห์ในเรื่องระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 1.02) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$ และ 3.30 , S.D. = 0.94 และ 1.08) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 1.05) ซึ่งในประเด็นการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงต่างๆ เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษา

และสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$ และ 3.77 , S.D. = 0.87 และ 0.95) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 1.09) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.98) ประเด็นการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิต พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$ และ 3.44 , S.D. = 0.80 และ 1.21) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 1.12) ประเด็นระบบและกลไกการส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$ และ 3.23 , S.D. = 0.99 และ 1.18) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 1.11) ประเด็นกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่จัดโดยสถาบันพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$ และ 3.58 , S.D. = 0.99 และ 1.13) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.89) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.00) เรื่องระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 1.12) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$ และ 3.31 , S.D. = 1.01 และ 1.10) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 1.09) ซึ่งในประเด็นการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริม ไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบันพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$ และ 3.48 , S.D. = 0.96 และ 1.09) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 1.06) ประเด็นโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จ และการประเมินผล พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 1.09) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$ และ 3.41 , S.D. = 0.90 และ 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 1.09) ประเด็น

นักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.20) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ 3.32, S.D. = 1.09 และ 1.16) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.13) เรื่องระบบ และกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$ และ 3.46, S.D. = 0.93 และ 1.09) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.06) ซึ่งในประเด็นการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะ แนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.02) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$ และ 3.44, S.D. = 1.01 และ 1.26) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.18) ประเด็นการจัดบริการ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.58, S.D. = 0.91 และ 0.92) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 1.01) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.94) ประเด็นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษาพบว่าคณาจารย์ มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.92) แต่ใน ระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ใน ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$ และ 3.45, S.D. = 0.88 และ 0.99) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.92) ประเด็นการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$ และ 3.25, S.D. = 0.88 และ 1.19) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = 1.13) ประเด็นการจัด กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$ และ 3.45, S.D. = 0.93 และ 1.23) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 2.97$, S.D. = 1.20) ประเด็นการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็น ข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการ ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$ และ 3.45, S.D. = 0.88 และ 1.07) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.03) เรื่องระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$ และ 3.43, S.D. = 0.87

และ 1.00) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, S.D. = 0.97$) ซึ่งในประเด็นแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.93$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$ และ $3.43, S.D. = 0.92$ และ 0.94) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.93$) ประเด็นการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$ และ $3.44, S.D. = 0.94$ และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37, S.D. = 1.01$) ประเด็นการนำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$ และ $3.39, S.D. = 0.67$ และ 1.08) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21, S.D. = 0.99$) เรื่องกระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$ และ $3.46, S.D. = 0.99$ และ 1.06) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20, S.D. = 1.02$) ซึ่งในประเด็นการสำรวจความต้องการของชุมชนหรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทางวิชาการตามจุดเน้นของสถาบัน พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$ และ $3.43, S.D. = 1.00$ และ 1.23) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20, S.D. = 1.09$) ประเด็นความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64, S.D. = 1.07$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$ และ $3.24, S.D. = 0.93$ และ 0.97) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31, S.D. = 0.99$) ประเด็นการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$ และ $3.42, S.D. = 0.77$ และ 1.01) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18, S.D. = 0.95$) ประเด็นการนำผลการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$ และ $3.40, S.D. = 0.91$ และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13, S.D. = 1.02$) ประเด็นการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทาง

วิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$ และ 3.45 , S.D. = 1.06 และ 1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 1.09)

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.55	1.05	3.18	1.12	3.27	1.01	3.27
4.1 ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)	3.56	1.10	3.21	1.14	3.18	0.97	3.27	1.10
4.1.1 มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ	3.77	1.09	3.33	1.17	3.35	1.10	3.42	1.15

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	4.1.2 มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	3.55	1.11	3.24	1.05	3.22	0.92	3.30
4.1.3 มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน	3.38	1.12	3.07	1.20	2.99	0.90	3.10	1.13

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	4.2 การพัฒนาสถาบันสู่ สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)	3.51	1.01	3.01	1.17	3.17	1.08	3.14
4.2.1 มีการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่ง การเรียนรู้โดยมีการ รวบรวมองค์ความรู้ที่ มีอยู่ในสถาบันซึ่ง กระจัดกระจายอยู่ใน ตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนใน สถาบันสามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนา ตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.51	1.01	3.01	1.17	3.17	1.08	3.14	1.13
4.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารและการตัดสินใจ (สกอ. 7.3)	3.57	1.00	3.21	1.08	3.46	1.04	3.34	1.07
4.3.1 มีแผนระบบ สารสนเทศ (Information System Plan)	3.44	0.94	3.30	1.17	3.38	1.17	3.35	1.13
4.3.2 มีระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารและ การตัดสินใจตามพันธ กิจของสถาบัน	3.70	1.06	3.13	1.00	3.55	0.92	3.33	1.02

จากตารางที่ 4.7 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18 - 3.27$, S.D. = 1.01 และ 1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.10) โดยในเรื่องระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบัน อุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 1.10) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ 3.21 , S.D. = 0.97 และ 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.10) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.09) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$ และ 3.35 , S.D. = 1.10 และ 1.17) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 1.15) ประเด็นระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนดพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.11) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$ และ 3.24 , S.D. = 0.92 และ 1.05) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 1.04) ประเด็นการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$ และ 3.38 , S.D. = 0.90-1.20) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 1.13) เรื่องการพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.01) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$ และ 3.17 , S.D. = 1.08 และ 1.17) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 1.13) ซึ่งในประเด็นการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้

เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.01) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$ และ 3.17, S.D. = 1.08 และ 1.17) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 1.13) เรื่องระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 1.00) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$ และ 3.46, S.D. = 1.04 และ 1.08) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 1.07) ซึ่งในประเด็นการมีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan) พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$ และ 3.44, S.D. = 0.94–1.17) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.13) ประเด็นการมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตาม พันธกิจของสถาบัน พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$ และ 3.70, S.D. = 0.92 และ 1.06) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = 1.00) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.02)

ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.58	1.13	3.18	1.14	3.07	0.85	3.23
5.1 ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (สกอ. 2.4)	3.58	1.13	3.18	1.14	3.07	0.85	3.23	1.10
5.1.1 มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์	3.73	1.08	3.30	1.05	3.55	0.86	3.44	1.03
5.1.2 มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (job description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงานและทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน	3.69	1.18	3.16	1.27	3.08	0.66	3.25	1.16

ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	5.1.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า – ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผล	3.49	1.23	3.18	1.15	2.90	0.75	3.18
5.1.4 มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	3.50	1.18	3.17	1.16	2.84	0.86	3.16	1.13
5.1.5 มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	3.56	1.05	3.16	1.09	3.00	0.89	3.20	1.06

ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร		คณาจารย์		ผู้ปฏิบัติงานด้าน		รวม	
	N = 98		N = 178		QA		N = 400	
	N = 124							
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
5.1.6 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	3.54	1.08	3.13	1.14	3.08	1.08	3.20	1.13

จากตารางที่ 4.8 หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.13) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$ และ 3.18 , S.D. = 0.85 และ 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.10) โดยในเรื่องระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ประเด็นการมีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$ และ 3.73 , S.D. = 0.86 และ 1.08) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 1.05) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (= 3.44 , S.D. = 1.03) ประเด็นการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (job description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงานและทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงานพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 1.18) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$ และ 3.16 , S.D. = 0.66 และ 1.27) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.16) ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการ

กำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้าและออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$ และ 3.49 , S.D. = $0.75-1.23$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 1.10) ประเด็นระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 1.18) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$ และ 3.17 , S.D. = 0.86 และ 1.16) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 1.13) ประเด็นการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$ และ 3.16 , S.D. = 0.89 และ 1.09) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 1.06) ประเด็นการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.08) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$ และ 3.13 , S.D. = 1.08 และ 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 1.13)

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร		คณาจารย์		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA		รวม	
	N = 98		N = 178		N = 124		N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	3.76	1.05	3.42	1.04	3.41	0.90	3.48	1.03
6.1 ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร (สกอ. 2.1)	3.90	1.12	3.59	1.05	3.54	0.97	3.64	1.06

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.1.1 มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตร	3.87	1.12	3.50	0.96	3.53	0.89	3.58
6.1.2 มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตรโดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น	3.88	1.08	3.39	1.14	3.67	0.86	3.55	1.09
6.1.3 หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน	4.06	1.07	3.67	1.09	3.62	0.98	3.74	1.07

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.1.4 มีการดำเนินงานตาม กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ และมีการ ประกันคุณภาพ หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	3.92	1.12	3.78	1.06	3.49	1.10	3.74
6.1.5 จัดให้มีการประเมินผล การดำเนินงานทุก หลักสูตรตามตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่กำหนด อย่างน้อยทุกปี การศึกษา เพื่อวัด คุณภาพของการ ดำเนินการหลักสูตรว่า เป็นไปตามมาตรฐาน หลักสูตรและกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ	3.78	1.23	3.61	1.02	3.41	1.03	3.60	1.07
6.2 ห้องสมุด อุปกรณ์ การศึกษา และ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)	3.83	1.11	3.29	1.22	3.47	0.88	3.44	1.15
6.2.1 มีการจัดการหรือ จัดบริการเพื่อให้ นักศึกษามีเครื่อง คอมพิวเตอร์ใช้	3.73	1.12	3.27	1.27	3.49	0.86	3.41	1.17

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.2.2 มีบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา	3.90	1.15	3.32	1.18	3.58	1.01	3.49
6.2.3 มีบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระบบไร้สาย	3.85	1.07	3.21	1.33	3.51	0.89	3.40	1.22
6.2.4 มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬา	3.92	1.04	3.31	1.18	3.52	0.86	3.48	1.11

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.2.5 มีระบบสาธารณูปโภค และรักษาความ ปลอดภัยของอาคาร ตลอดจนบริเวณ โดยรอบ อย่างน้อยใน เรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ รวมทั้ง มีระบบและอุปกรณ์ ป้องกันอัคคีภัยใน บริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.86	1.20	3.29	1.25	3.39	0.98	3.42
6.2.6 มีการนำผลการประเมิน คุณภาพ มาใช้เป็น ข้อมูลในการพัฒนาการ จัดบริการด้านกายภาพ ที่สนองความต้องการ ของผู้รับบริการ	3.77	1.12	3.38	1.15	3.36	0.69	3.45	1.07
6.3 ระบบและกลไกการ จัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)	3.68	1.02	3.45	0.98	3.38	0.82	3.48	0.96

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.3.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้เรียนรู้จากกาปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย	3.78	1.08	3.44	0.93	3.46	0.87	3.51
6.3.2 มีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	3.49	1.09	3.33	0.99	3.18	0.95	3.33	1.01
6.3.3 มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	3.70	0.91	3.50	1.07	3.57	0.75	3.55	0.98
6.3.4 มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้	3.75	1.00	3.56	0.95	3.33	0.71	3.55	0.92
6.4 ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)	3.68	1.12	3.37	0.89	3.59	0.65	3.48	0.91

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.4.1 มีระบบและกลไก บริหารงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตาม แผนด้านการวิจัยของ สถาบัน และดำเนินการ ตามระบบที่กำหนด	3.83	0.90	3.38	0.84	3.64	0.65	3.53
6.4.2 มีการจัดสรร งบประมาณของ สถาบัน เพื่อเป็นทุน วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุน ด้านอื่นๆ ในการ ดำเนินงานวิจัย	3.66	1.13	3.40	0.90	3.64	0.65	3.51	0.91
6.4.3 มีการติดตามและ ประเมินผลการ สนับสนุน รวมทั้ง นำ ผลการประเมินไป ปรับปรุงการสนับสนุน พันธกิจด้านการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ของสถาบัน	3.55	1.34	3.35	0.93	3.50	0.67	3.42	0.98
6.5 มีระบบและกลไกในการ บริการทางวิชาการแก่ สังคม (สกอ. 5.1)	3.54	1.03	3.44	0.96	3.32	0.87	3.43	0.96
6.5.1 มีระบบและกลไกการ บริการทางวิชาการแก่ สังคม	3.69	0.95	3.58	1.01	3.60	0.73	3.60	0.94

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.5.2 มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย	3.55	1.03	3.38	0.97	3.40	0.99	3.42
6.5.3 มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการ บูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย	3.42	1.12	3.36	0.98	3.16	0.96	3.32	1.01
6.5.4 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	3.51	1.04	3.44	0.88	3.12	0.81	3.38	0.91
6.6 มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)	3.69	0.98	3.52	1.03	3.35	1.06	3.52	1.03
6.6.1 มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.68	0.95	3.69	0.91	3.57	0.91	3.66	0.91
6.6.2 มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน	3.80	0.99	3.50	1.09	3.34	1.03	3.52	1.06

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.6.3 มีการประเมินผล ความสำเร็จ และนำผล การประเมินไป ปรับปรุงงานด้านทำนุ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	3.61	1.02	3.38	1.09	3.15	1.26	3.38
6.7 ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)	3.62	1.04	3.37	1.06	3.23	0.88	3.39	1.02
6.7.1 มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการหรือ คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยง โดยมี ผู้บริหารระดับสูงและ ตัวแทนที่รับผิดชอบ พันธกิจหลักของ สถาบันร่วมเป็นคณะ กรรมการหรือ คณะทำงาน	3.69	1.07	3.50	1.10	3.40	0.98	3.52	1.07
6.7.2 มีการวิเคราะห์และระบุ ความเสี่ยง และปัจจัยที่ ก่อให้เกิดความ มีการ ประเมินโอกาสและ ผลกระทบและจัดลำดับ ความเสี่ยง	3.69	0.99	3.48	1.00	3.23	0.86	3.47	0.98
6.7.3 มีการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงที่มีระดับ ความเสี่ยงสูง และ ดำเนินการตามแผน	3.67	1.05	3.21	1.10	3.18	0.91	3.30	1.06

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.7.4 มีการติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและ รายงานต่อสภาสถาบัน	3.55	1.09	3.44	1.04	3.13	0.89	3.39
6.7.5 มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจาก สภาสถาบันไปใช้ในการ ปรับแผนหรือ วิเคราะห์ความเสี่ยงใน รอบปีถัดไป	3.51	1.02	3.22	1.06	3.23	0.78	3.28	1.00
6.8 ระบบ กลไกการเงินและ งบประมาณ (สกอ. 8.1)	3.72	1.04	3.24	1.14	3.29	0.88	3.35	1.08
6.8.1 มีแผนกลยุทธ์ทาง การเงินที่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของ สถาบัน	3.73	1.05	3.29	1.09	3.33	1.01	3.39	1.07
6.8.2 มีงบประมาณประจำปี ที่สอดคล้องกับแผน ปฏิบัติการในแต่ละ พันธกิจและการพัฒนา สถาบันและบุคลากร	3.86	0.96	3.25	1.16	3.40	0.85	3.40	1.08
6.8.3 มีการนำข้อมูลทาง การเงินไปใช้ในการ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และ วิเคราะห์สถานะทาง การเงินและความมั่นคง ของสถาบันอย่าง ต่อเนื่อง	3.59	1.13	3.20	1.18	3.14	0.79	3.26	1.10

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.9 ระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน (สกอ. 9.1)	3.93	1.01	3.46	1.00	3.44	0.97	3.54
6.9.1 มีระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพ การศึกษาภายในที่ เหมาะสมและ สอดคล้องกับพันธกิจ และพัฒนาการของ สถาบัน ตั้งแต่ระดับ ภาควิชาหรือหน่วยงาน เทียบเท่า และ ดำเนินการตามระบบที่ กำหนด	3.88	1.15	3.47	0.98	3.61	0.89	3.58	1.01
6.9.2 มีการกำหนดนโยบาย และให้ความสำคัญเรื่อง การประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน โดย คณะกรรมการระดับ นโยบายและผู้บริหาร สูงสุดของสถาบัน	3.94	0.94	3.48	1.06	3.33	1.02	3.54	1.05
6.9.3 มีการกำหนดตัวบ่งชี้ เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ ของสถาบัน	4.13	0.90	3.54	0.98	3.52	1.15	3.64	1.03

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.9.4 มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพเสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลา	4.23	0.80	3.58	0.96	3.60	0.96	3.71
6.9.5 มีการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้	4.08	0.92	3.40	0.93	3.65	0.89	3.59	0.96
6.9.6 มีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้งองค์ประกอบคุณภาพ	4.00	0.94	3.49	1.02	3.56	0.99	3.60	1.02

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.9.7 มีเครือข่ายการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน การประกันคุณภาพ การศึกษาระหว่าง สถาบัน และมีกิจกรรม ร่วมกัน	3.76	1.04	3.45	0.97	3.20	0.99	3.45
6.9.8 มีแนวปฏิบัติที่ดีหรือ งานวิจัยด้านการ ประกันคุณภาพ การศึกษาที่หน่วยงาน พัฒนาขึ้น และเผยแพร่ ให้หน่วยงานอื่น สามารถนำไปใช้ ประโยชน์	3.47	1.46	3.27	1.15	3.08	0.88	3.27	1.17

จากตารางที่ 4.9 หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$ และ 3.42 , S.D. = 0.90 และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.09) โดยในเรื่องระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตรพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$ และ 3.90 , S.D. = 0.97–1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.06) ซึ่งในประเด็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตรพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.87 , S.D. = 0.89–1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.99) ประเด็นการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียน

น้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้ำสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$ และ 3.88 , S.D. = 0.86 และ 1.08) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.09) ประเด็นหลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอนพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$ และ 4.06 , S.D. = 0.98 – 1.09) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 1.07) ประเด็นการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$ และ 3.92 , S.D. = 1.06 และ 1.12) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 1.03) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.07) เรื่องห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 1.11) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$ และ 3.47 , S.D. = 0.88 และ 1.22) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 1.15) ซึ่งในประเด็นการจัดการหรือจัดบริการเพื่อให้นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 1.12) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$ และ 3.49 , S.D. = 0.86 และ 1.27) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 1.17) ประเด็นบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษาพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 3.90 , S.D. = 1.01 และ 1.15) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 1.18) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.16) ประเด็นการให้บริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระบบไร้สายพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$ และ 3.85 , S.D. = 0.89 และ 1.07) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่า

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21, S.D. = 1.33$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40, S.D. = 1.22$) ประเด็นการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬาพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$ และ $3.92, S.D. = 0.86$ และ 1.04) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31, S.D. = 1.18$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48, S.D. = 1.11$) ประเด็นการมีระบบสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัยของอาคารตลอดจนบริเวณโดยรอบ อย่างน้อยในเรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะรวมทั้งมีระบบและอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 1.21$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$ และ $3.39, S.D. = 0.98$ และ 1.25) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42, S.D. = 1.20$) ประเด็นการนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบัน อุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77, S.D. = 1.12$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$ และ $3.38, S.D. = 0.69$ และ 1.15) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45, S.D. = 1.07$) เรื่องระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68, S.D. = 1.02$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$ และ $3.45, S.D. = 0.82$ และ 0.98) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.96$) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78, S.D. = 1.08$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$ และ $3.46, S.D. = 0.87$ และ 0.93) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.96$) ประเด็นการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปาน

กลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ 3.49 , S.D. = $0.95-1.09$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.01) ประเด็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.70 , S.D. = $0.75-1.07$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.98) ประเด็นการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$ และ 3.75 , S.D. = 0.95 และ 1.00) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.71) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.92) เรื่องระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$ และ 3.68 , S.D. = 0.65 และ 1.12) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.89) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.91) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบที่กำหนดพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$ และ 3.83 , S.D. = 0.65 และ 0.90) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.84) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.84) ประเด็นการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านอื่นๆ ในการดำเนินงานวิจัย พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$ และ 3.66 , S.D. = 0.65 และ 1.13) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.90) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.91) ประเด็นการติดตามและประเมิน ผลการสนับสนุน รวมทั้ง นำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของสถาบันพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.55 , S.D. = 0.67 และ 1.34) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.93) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.98) เรื่องระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.03) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่า

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$ และ 3.44 , S.D. = 0.87 และ 0.96) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.96) ซึ่งในประเด็นการมีระบบและกลไกการบริการวิชาการแก่สังคม พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 3.69 , S.D. = 0.73 และ 0.95) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.94) ประเด็นการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.03) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$ และ 3.40 , S.D. = 0.97 และ 0.99) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.99) ประเด็นการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$ และ 3.42 , S.D. = 0.96 และ 1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 1.01) ประเด็นการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.04) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$ และ 3.44 , S.D. = 0.81 และ 0.88) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.91) เรื่องระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$ และ 3.69 , S.D. = 0.98 และ 1.03) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.06) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.03) ซึ่งในประเด็นการมีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$ และ 3.69 , S.D. = 0.91 และ 0.95) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.91) ประเด็นการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.80 , S.D. = 0.99 และ 1.09) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 1.03) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.06) ประเด็นการประเมินผลความสำเร็จ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.03) แต่ในระดับคณาจารย์

และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$ และ 3.38 , S.D. = 1.09 และ 1.26) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 1.12) เรื่องระบบบริหารความเสี่ยงพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.04) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$ และ 3.37 , S.D. = 0.88 และ 1.06) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 1.02) ซึ่งในประเด็นการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.69 , S.D. = 1.07 และ 1.10) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.98) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.07) ประเด็นการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความมีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.99) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$ และ 3.48 , S.D. = 0.86 และ 1.00) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.98) ประเด็นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผนพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ 3.21 , S.D. = 0.91 และ 1.10) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 1.06) ประเด็นการติดตาม และประเมิน ผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.09) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$ และ 3.44 , S.D. = 0.89 และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 1.03) ประเด็นการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไปพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.02) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$ และ 3.23 , S.D. = 0.78 และ 1.06) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปาน

กลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.00) เรื่องระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 1.04) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$ และ 3.29 , S.D. = 0.88 และ 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.08) ซึ่งในประเด็นการมีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$ และ 3.33 , S.D. = 1.01 และ 1.09) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 1.07) ประเด็นการมีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนาสถาบันและบุคลากรพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.96) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$ และ 3.40 , S.D. = 0.85 และ 1.16) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.08) ประเด็นการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่องพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 1.13) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$ และ 3.20 , S.D. = 0.79 และ 1.18) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 1.10) เรื่องระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 1.01) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$ และ 3.46 , S.D. = 0.97 และ 1.00) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.02) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และดำเนินการตามระบบที่กำหนดพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$ และ 3.88 , S.D. = 0.89 และ 1.15) แต่ในระดับคณาจารย์ มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.98) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.01) ประเด็นการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบันพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการ

ดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.94) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$ และ 3.48, S.D. = 1.02 และ 1.06) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 1.05) ประเด็นการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของสถาบันพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$ และ 4.13, S.D. = 0.90 และ 1.15) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.03) ประเด็นการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วนประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตามการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพเสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลาพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 4.23, S.D. = 0.80 และ 0.96) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.96) ประเด็นการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตาม ตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$ และ 4.08, S.D. = 0.89 และ 0.92) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.93) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.96) ประเด็นการมีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพพบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$ และ 4.00, S.D. = 0.94 และ 0.99) แต่ในระดับคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.02) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.02) ประเด็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกันพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.04) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$ และ 3.45, S.D. = 0.97 และ 0.99) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.00) ประเด็นแนวปฏิบัติที่ดีหรืองาน วิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$ และ 3.47, S.D. = 0.88 และ 1.46) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.17)

ตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	3.69	0.97	3.34	1.03	3.39	1.04	3.42
7.1 บัณฑิต	3.73	0.94	3.39	0.99	3.42	1.04	3.46	1.01
7.1.1 มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ ได้งานทำภายใน 1 ปี	3.50	0.93	3.43	0.92	3.29	0.94	3.41	0.93
7.1.2 มีบัณฑิตที่ประกอบ อาชีพอิสระหรือ สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทางเศรษฐกิจ	4.13	0.90	3.54	0.98	3.52	1.15	3.64	1.03
7.1.3 ระดับความพึงพอใจ ของนายจ้าง / ผู้ ประกอบ การ / ผู้ใช้ บัณฑิต	3.57	1.00	3.21	1.08	3.46	1.04	3.34	1.07
7.2 บุคลากร	3.55	1.05	3.18	1.12	3.27	1.01	3.27	1.10
7.2.1 ระดับความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีต่อ มหาวิทยาลัย	3.55	1.05	3.18	1.12	3.27	1.01	3.27	1.10

จากตารางที่ 4.10 หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.97) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$ และ 3.39, S.D. = 1.03 และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 1.03) เรื่องบัณฑิตพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.94) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$ และ 3.42, S.D. = 0.99 และ

1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46, S.D. = 1.01$) ในประเด็นบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำภายใน 1 ปี พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.93$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$ และ $3.43, S.D. = 0.92$ และ 0.94) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.93$) ประเด็นบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจพบว่ามีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$ และ $4.13, S.D. = 0.90$ และ 1.15) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.64, S.D. = 1.03$) ประเด็นความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิตพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57, S.D. = 1.00$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$ และ $3.46, S.D. = 1.04$ และ 1.08) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34, S.D. = 1.07$) ในเรื่องบุคลากรพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, S.D. = 1.05$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ $3.27, S.D. = 1.01$ และ 1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27, S.D. = 1.10$) ในประเด็นความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัยพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, S.D. = 1.05$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ $3.27, S.D. = 1.01$ และ 1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27, S.D. = 1.10$)

ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 1 การนำองค์กร

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 1. การนำองค์กร	4.52	0.63	4.52	0.60	4.44	0.82	4.51
1.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน และผู้บริหารทุกระดับของ สถาบัน (สกอ. 7.1)	4.52	0.63	4.52	0.60	4.44	0.82	4.51	0.66
1.1.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มี ความสามารถในการ วางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศเป็น ฐานในการปฏิบัติงาน และพัฒนาสถาบัน	4.47	0.68	4.58	0.63	4.40	0.82	4.52	0.69
1.1.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรในสถาบันมี ส่วนร่วมในการบริหาร จัดการให้อำนาจในการ ตัดสินใจแก่บุคลากร ตามความเหมาะสม	4.33	0.75	4.47	0.65	4.27	0.90	4.40	0.73
1.1.3 ผู้บริหารถ่ายทอด ความรู้และส่งเสริม พัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้ สามารถทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์ของ สถาบันเต็มตาม ศักยภาพ	4.58	0.54	4.44	0.62	4.43	0.79	4.47	0.65
1.1.4 ผู้บริหารบริหารงาน ด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ ของสถาบัน	4.64	0.56	4.61	0.57	4.53	0.78	4.60	0.62

ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 1 การนำองค์กร (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	1.1.5 สภาพสถาบันประเมินผล การบริหาร งานของ สถาบันและผู้บริหารนำ ผลการประเมินไป ปรับปรุงการ บริหารงานอย่างเป็น รูปธรรม	4.59	0.63	4.52	0.55	4.57	0.81	4.55

จากตารางที่ 4.11 หมวดที่ 1. การนำองค์กร เรื่องภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบันพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.60 และ 0.63) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.82) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.66) ซึ่งมีประเด็นผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน พบว่าคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.63) แต่ในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$ และ 4.47, S.D. = 0.68 และ 0.82) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.69) ประเด็นผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$ และ 4.47, S.D. = 0.65 และ 0.90) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.73) ประเด็นผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ พบว่ามีผู้บริหารความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.54) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$ และ 4.44, S.D. = 0.62 และ 0.79) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.65) ประเด็นผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลโดยคำนึงถึง

ประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.64 , S.D. = 0.56 และ 0.78) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.62) ประเด็นสภาพสถาบันประเมินผลการบริหาร งานของสถาบันและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรมพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.59 , S.D. = 0.55 และ 0.81) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.63)

ตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.59	0.61	4.57	0.58	4.49	0.65	4.55
2.1 กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)	4.59	0.61	4.57	0.58	4.49	0.65	4.55	0.60
2.1.1 มีการกำหนดปรัชญา ทัศนคติของสถาบัน และประกาศให้ บุคลากรได้รับทราบ โดยทั่วกัน	4.65	0.53	4.58	0.54	4.68	0.47	4.61	0.52
2.1.2 มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ปรัชญาหรือทัศนคติ และนโยบายของสถาบัน พระราชบัญญัติ สถาบัน จุดเน้นของ สถาบัน และแผน อุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและ มาตรฐานต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง	4.47	0.71	4.51	0.63	4.47	0.69	4.49	0.66

ตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	2.1.3 มีการจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ ความสำเร็จที่พึง ประสงค์ ครอบคลุมทุก ภารกิจของสถาบัน	4.56	0.65	4.56	0.57	4.48	0.62	4.54
2.1.4 มีการกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์ของแต่ละ หน่วยงานภายในและมี การมอบหมายอย่างเป็นทางการ	4.46	0.76	4.58	0.59	4.40	0.78	4.52	0.68
2.1.5 มีการจัดทำแผนที่กล ยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลง แผนกลยุทธ์ไปสู่แผน ปฏิบัติการตาม กระบวนการของ Balance scorecard	4.55	0.59	4.51	0.59	4.52	0.61	4.52	0.59
2.1.6 มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้ง เป้าหมาย (target) ของ แต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การประจำปี	4.67	0.52	4.62	0.54	4.51	0.66	4.60	0.57

ตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	2.1.7 มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	4.67	0.57	4.62	0.56	4.36	0.74	4.57
2.1.8 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบัน และที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.65	0.55	4.59	0.58	4.51	0.64	4.58	0.59

จากตารางที่ 4.12 หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เรื่องกระบวนการพัฒนาแผนพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ และ 4.59 , S.D. = 0.58 และ 0.61) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.65) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.60) ซึ่งในประเด็นการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน และประกาศให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.68 , S.D. = 0.47 และ 0.541) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$,

S.D. = 0.52) ประเด็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของ สภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้ง หลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่าคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) แต่ในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความ ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.69 และ 0.71) ทำให้ค่าเฉลี่ย รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.66) ประเด็นการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบันพบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.57 และ 0.65) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) ประเด็นการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการ มอบหมายอย่างเป็นทางการ พบว่าคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) แต่ในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการ ดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$ และ 4.46, S.D. = 0.76 และ 0.78) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.68) ประเด็นการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อ ช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard พบว่ามี ความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$ และ 4.55, S.D. = 0.59 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.59) ประเด็นการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$ และ 4.67, S.D. = 0.52 และ 0.66) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.57) ประเด็นการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการโดยมีการ วิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความ ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$ และ 4.67, S.D. = 0.56 และ 0.57) แต่ ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.74) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.62) ประเด็นการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบัน และที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการ

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$ และ 4.65 , S.D. = 0.55 และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59)

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.58	0.60	4.54	0.61	4.49	0.71	4.54	0.63
3.1 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)	4.60	0.59	4.55	0.59	4.53	0.67	4.56	0.61
3.1.1 มีการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงต่างๆ เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการ ศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนที่ส่งเสริมทักษะอาชีพ และคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	4.71	0.51	4.68	0.52	4.55	0.68	4.65	0.56

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.1.2 มีการส่งเสริมสนับสนุน ทรัพยากรทั้งด้าน บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และ งบประมาณที่เอื้อต่อ การพัฒนาคุณลักษณะ ของบัณฑิต	4.61	0.63	4.56	0.62	4.53	0.69	4.56
3.1.3 มีระบบและกลไกการ ส่งเสริมให้นักศึกษา ระดับปริญญาตรีและ บัณฑิตศึกษาเข้าร่วม กิจกรรมการประชุม วิชาการหรือนำเสนอ ผลงานทางวิชาการในที่ ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติ หรือนานาชาติ	4.54	0.59	4.44	0.64	4.50	0.66	4.47	0.64
3.1.4 มีกิจกรรมเสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ศึกษาระดับ ปริญญาตรีและบัณฑิต ศึกษาที่จัดโดยสถาบัน	4.55	0.64	4.53	0.58	4.55	0.66	4.54	0.61
3.2 ระดับความสำเร็จของการ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้กับ นักศึกษา (สกอ. 2.6)	4.61	0.56	4.52	0.67	4.49	0.78	4.53	0.68

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.2.1 การถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริมไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน	4.71	0.48	4.58	0.60	4.55	0.74	4.60
3.2.2 มีโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จ และการประเมินผล	4.60	0.56	4.50	0.69	4.50	0.71	4.52	0.67
3.2.3 มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่ได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ	4.51	0.64	4.48	0.72	4.42	0.89	4.47	0.75
3.3 ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)	4.56	0.63	4.53	0.64	4.47	0.74	4.53	0.66

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.3.1 มีการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา	4.58	0.61	4.62	0.56	4.58	0.69	4.60
3.3.2 มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา	4.63	0.56	4.54	0.68	4.58	0.67	4.57	0.66
3.3.3 มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษา	4.60	0.63	4.56	0.65	4.50	0.72	4.56	0.66
3.3.4 มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า	4.58	0.65	4.48	0.67	4.45	0.75	4.50	0.68
3.3.5 มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า	4.50	0.64	4.45	0.69	4.38	0.80	4.45	0.70
3.3.6 มีการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา	4.46	0.66	4.54	0.61	4.31	0.83	4.47	0.67
3.4 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)	4.57	0.57	4.56	0.56	4.51	0.68	4.55	0.59

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
	3.4.1	มีแผนการจัดกิจกรรม พัฒนานักศึกษาที่ ส่งเสริมผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติทุกด้าน	4.59	0.57	4.59	0.56	4.51	0.66	4.57
3.4.2	มีการประเมิน ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของ แผนการจัดกิจกรรม พัฒนานักศึกษา	4.57	0.57	4.55	0.55	4.55	0.68	4.56	0.58
3.4.3	มีการนำผลการประเมิน ความสำเร็จของการจัด กิจกรรมการพัฒนา นักศึกษาและผลการ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ไปใช้ในการวางแผน การพัฒนา นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.55	0.57	4.53	0.56	4.46	0.70	4.52	0.59
3.5	กระบวนการบริการทาง วิชาการให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคม (สกอ. 5.2)	4.59	0.60	4.56	0.57	4.48	0.66	4.55	0.60

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.5.1 มีการสำรวจความต้องการของชุมชนหรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทางวิชาการตามจุดเน้นของสถาบัน	4.56	0.62	4.55	0.56	4.38	0.68	4.51
3.5.2 มีความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ	4.60	0.65	4.60	0.57	4.44	0.69	4.57	0.62
3.5.3 มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม	4.60	0.62	4.54	0.60	4.49	0.69	4.54	0.62

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

รายการข้อความ	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	3.5.4 มีการนำผลการประเมิน ประโยชน์หรือ ผลกระทบของการ ให้บริการทางวิชาการ ต่อสังคมไปพัฒนา ระบบและกลไก หรือ กิจกรรมการให้บริการ ทางวิชาการ	4.58	0.59	4.58	0.56	4.52	0.64	4.57
3.5.5 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้ จากการให้บริการทาง วิชาการและถ่ายทอด ความรู้สู่บุคลากร ภายในสถาบันและ เผยแพร่สู่สาธารณชน	4.61	0.54	4.54	0.58	4.59	0.58	4.57	0.57

จากตารางที่ 4.13 หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ 4.58 , S.D. = 0.60 และ 0.61) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.71) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.63) โดยในเรื่องระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิตพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.60 , S.D. = 0.59 และ 0.67) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ซึ่งมีประเด็นการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงต่างๆ เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการ ศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.71 , S.D. = 0.51 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด ($\bar{X} = 4.65, S.D. = 0.56$) ประเด็นการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ $4.61, S.D. = 0.62$ และ 0.69) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.63$) ประเด็นระบบและกลไกการส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ พบว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ $4.54, S.D. = 0.59$ และ 0.66) แต่ในระดับคณาจารย์ มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.64$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.64$) ประเด็นการมีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่จัดโดยสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ $4.55, S.D. = 0.58$ และ 0.66) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.61$) เรื่องระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษาพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ $4.61, S.D. = 0.56$ และ 0.67) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.78$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.68$) ซึ่งมีประเด็นการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริม ไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ $4.71, S.D. = 0.48$ และ 0.74) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.61$) ประเด็นการมีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จ และการประเมินผลพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ $4.60, S.D. = 0.56$ และ 0.71) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.67$) ประเด็นการมีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติพบว่าผู้บริหารมีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.64$) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$ และ $4.48, S.D. = 0.72$ และ 0.89) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.75$) เรื่องระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสารพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ $4.56,$

S.D. = 0.63 และ 0.64) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.74) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.66) มีประเด็นการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษาพบว่ามี ความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.62, S.D. = 0.56 และ 0.69) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.60) ประเด็นการจัดบริการข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ 4.63, S.D. = 0.56 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.66) ประเด็นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษา พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.60, S.D. = 0.63 และ 0.72) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.66) ประเด็นการจัดบริการ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่าพบว่าผู้บริหารมีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.65) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความ ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$ และ 4.48, S.D. = 0.67 และ 0.75) ทำให้ ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.68) ประเด็นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่าพบว่าผู้บริหารมีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.64) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการ ให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$ และ 4.45, S.D. = 0.69 และ 0.80) ทำให้ค่าเฉลี่ย รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70) ประเด็นการนำผลการประเมินคุณภาพของการ ให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษาพบว่า คณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.61) แต่ใน ระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$ และ 4.46, S.D. = 0.66 และ 0.83) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.67) เรื่องระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$ และ 4.57, S.D. = 0.56 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.59) ซึ่งมีประเด็นแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการ เรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้านพบว่ามีความต้องการให้มีการ ดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.512$ และ 4.59, S.D. = 0.56 และ 0.66) ทำให้ค่าเฉลี่ย รวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.59) ประเด็นการประเมินความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.57, S.D. = 0.55 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด ($\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.58$) ประเด็นการนำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาศึกษาอย่างต่อเนื่องพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ $4.55, S.D. = 0.56$ และ 0.57) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46, S.D. = 0.70$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.59$) เรื่องกระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$ และ $4.59, S.D. = 0.57$ และ 0.60) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48, S.D. = 0.66$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55, S.D. = 0.50$) ซึ่งมีประเด็นการสำรวจความต้องการของชุมชน หรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทางวิชาการตามจุดเน้นของสถาบันพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ $4.56, S.D. = 0.56$ และ 0.62) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.68$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.60$) ประเด็นความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.57$ และ 0.65) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.69$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57, S.D. = 0.62$) ประเด็นการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคมพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ $4.60, S.D. = 0.60$ และ 0.62) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.69$) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.62$) ประเด็นการนำผลการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ $4.58, S.D. = 0.56$ และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57, S.D. = 0.59$) ประเด็นการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ $4.61, S.D. = 0.54$ และ 0.59) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57, S.D. = 0.57$)

ตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.64	0.54	4.57	0.59	4.48	0.70	4.56
4.1 ระบบและกลไกการ จัดการความรู้จากงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)	4.64	0.51	4.53	0.60	4.48	0.63	4.54	0.60
4.1.1 มีระบบและกลไก สนับสนุนการเผยแพร่ ผลงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ในการ ประชุมวิชาการหรือการ ตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติหรือ นานาชาติ และมีการ เผยแพร่ผลงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ในการ ประชุมวิชาการหรือการ ตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติหรือ นานาชาติ	4.62	0.56	4.55	0.62	4.50	0.66	4.55	0.62

ตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	4.1.2 มีระบบและกลไกการ รวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้จากงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ เพื่อให้ เป็นองค์ความรู้ที่คน ทั่วไปเข้าใจได้ และ ดำเนินการตามระบบที่ กำหนด	4.63	0.48	4.50	0.61	4.44	0.62	4.51
4.1.3 มีการนำผลงานงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ไป ใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ ประโยชน์จริงจาก หน่วยงานภายนอกหรือ ชุมชน	4.67	0.50	4.53	0.58	4.51	0.62	4.55	0.58
4.2 การพัฒนาสถาบันคู่ สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)	4.62	0.59	4.59	0.59	4.41	0.82	4.55	0.65

ตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	4.2.1 มีการจัดการความรู้เพื่อ มุ่งสู่สถาบันแห่งการ เรียนรู้โดยมีการ รวบรวมองค์ความรู้ที่มี อยู่ในสถาบันซึ่งกระจัด กระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนา ให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุก คนในสถาบันสามารถ เข้าถึงความรู้และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.62	0.59	4.59	0.59	4.41	0.82	4.55
4.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารและการตัดสินใจ (สกอ. 7.3)	4.65	0.56	4.63	0.58	4.50	0.73	4.60	0.62
4.3.1 มีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)	4.62	0.57	4.62	0.57	4.44	0.78	4.58	0.63
4.3.2 มีระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหารและการ ตัดสินใจตามพันธกิจ ของสถาบัน	4.67	0.55	4.63	0.59	4.55	0.68	4.62	0.60

จากตารางที่ 4.14 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$ และ 4.64 , S.D. = 0.54 และ 0.70) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) โดยเรื่องระบบและกลไกการจัดการ

ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.64 , S.D. = 0.51 และ 0.60) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.62 , S.D. = 0.56 และ 0.66) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.62) ประเด็นระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนดพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.63 , S.D. = 0.48 และ 0.61) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.59) ประเด็นการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$ และ 4.67 , S.D. = 0.50 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.58) เรื่องการพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.62 , S.D. = 0.59) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.82) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.65) ซึ่งในประเด็นการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.62 , S.D. = 0.59) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.82) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.65) เรื่องระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.65 , S.D. = 0.56 และ 0.73) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.62) ซึ่งในประเด็นการมีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)พบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.57) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.78) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.63) ประเด็นการมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.67, S.D. = 0.55และ0.59) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.60)

ตาราง 4.15 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.60	0.59	4.60	0.56	4.52	0.72	4.58
5.1 ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (สกอ. 2.4)	4.60	0.59	4.60	0.56	4.52	0.72	4.58	0.60
5.1.1 มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์	4.64	0.53	4.63	0.57	4.61	0.65	4.63	0.58

ตาราง 4.15 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	5.1.2 มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดย กำหนดให้มีคำอธิบาย ลักษณะงาน การระบุ คุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่ง รวมทั้งความ สามารถที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ใน การปฐมนิเทศ และการ ฝึกอบรมวิธีการทำงาน และทักษะที่จำเป็นให้ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจใน งาน	4.55	0.64	4.53	0.62	4.48	0.80	4.52
5.1.3 มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบ ชัดเจน มีการกำหนด เส้นทางเดินของ ตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุก กลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณ การเข้า – ออกของ บุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนว ทางการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผล	4.55	0.64	4.62	0.52	4.50	0.71	4.58	0.59

ตาราง 4.15 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	5.1.4 มีระบบการติดตามให้ คณาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุนนำ ความรู้และทักษะที่ได้ จากการพัฒนามาใช้ใน การจัดการเรียนการ สอนและการวัดผลการ เรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้อง	4.67	0.55	4.63	0.54	4.49	0.69	4.61
5.1.5 มีการประเมินผลความ สำเร็จของแผนการ บริหารและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร สนับสนุน	4.59	0.57	4.59	0.52	4.52	0.69	4.58	0.57
5.1.6 มีการนำผลการประเมิน ไปปรับปรุงแผนหรือ ปรับปรุงการบริหาร และการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	4.61	0.59	4.59	0.56	4.51	0.77	4.58	0.61

ตารางที่ 4.15 หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.60 , S.D. = 0.56 และ 0.72) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.60) ในเรื่องระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.60 , S.D. = 0.56 และ 0.72) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.60) ซึ่งมีประเด็น

การมีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$ และ 4.64 , S.D. = 0.53 และ 0.65) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.58) ประเด็นการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (job description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงานและทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงานพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.55 , S.D. = 0.62 และ 0.64) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.80) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.67) ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า-ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผลพบว่ามี ความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.62 , S.D. = 0.52 และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) ประเด็นระบบการติดตามให้ คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการ เรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$ และ 4.67 , S.D. = 0.54 และ 0.55) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.69) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.58) ประเด็นการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และ บุคลากรสายสนับสนุนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.59 , S.D. = 0.52 และ 0.69) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.57) ประเด็นการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$ และ 4.61 , S.D. = 0.56 และ 0.77) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.61)

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 6 การจัดการ กระบวนการ	4.64	0.56	4.59	0.61	4.58	0.62	4.60
6.1 ระบบและกลไกการ พัฒนาและบริหาร หลักสูตร (สกอ. 2.1)	4.65	0.55	4.61	0.59	4.59	0.67	4.62	0.60
6.1.1 มีการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนในการ ดำเนินการเพื่อเปิดและ ปรับปรุงหลักสูตร	4.63	0.54	4.58	0.55	4.55	0.72	4.58	0.59
6.1.2 มีการกำหนด หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการ ดำเนินงานและการ อนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ ไม่สอดคล้องกับ ความต้องการบัณฑิตในตลาด งาน หรือหลักสูตรที่ องค์ความรู้ล้าสมัยไม่ เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาประเทศ เป็นต้น	4.65	0.53	4.58	0.59	4.61	0.61	4.60	0.59
6.1.3 หลักสูตรทุกหลักสูตรที่ เปิดสอนต้องเป็นไป ตามเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และยังคง ดำเนินการให้เป็นไป ตามเกณฑ์ฯ ตลอด ระยะเวลาที่มีการจัดการ เรียนการสอน	4.65	0.58	4.63	0.60	4.59	0.65	4.63	0.61

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.1.4 มีการดำเนินงานตาม กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ และมีการ ประกันคุณภาพ หลักสูตรและการ จัดการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง	4.68	0.52	4.66	0.60	4.62	0.61	4.66
6.1.5 จัดให้มีการประเมินผล การดำเนินงานทุก หลักสูตรตามตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่กำหนด อย่างน้อยทุกปี การศึกษา เพื่อวัด คุณภาพของการ ดำเนินการหลักสูตรว่า เป็นไปตามมาตรฐาน หลักสูตรและกรอบ TQF	4.63	0.58	4.61	0.62	4.60	0.75	4.61	0.64
6.2 ห้องสมุด อุปกรณ์ การศึกษา และ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)	4.66	0.59	4.65	0.60	4.62	0.61	4.64	0.60
6.2.1 มีการจัดการหรือ จัดบริการเพื่อให้ นักศึกษามีเครื่อง คอมพิวเตอร์ใช้	4.71	0.50	4.61	0.74	4.64	0.59	4.64	0.67

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.2.2 มีบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา	4.66	0.57	4.67	0.58	4.56	0.67	4.64
6.2.3 มีบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระบบไร้สาย	4.65	0.62	4.65	0.59	4.61	0.61	4.64	0.60
6.2.4 มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในค่านางานทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬา	4.66	0.62	4.68	0.55	4.62	0.61	4.66	0.58

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.2.5 มีระบบสาธารณูปโภค และรักษาความ ปลอดภัยของอาคาร ตลอดจนบริเวณ โดยรอบ อย่างน้อยใน เรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การ จัดการขยะ รวมทั้งมี ระบบและอุปกรณ์ ป้องกันอัคคีภัยใน บริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.65	0.62	4.67	0.55	4.60	0.61	4.65
6.2.6 มีการนำผลการประเมิน คุณภาพ มาใช้เป็น ข้อมูลในการพัฒนาการ จัดบริการด้านกายภาพ ที่สนองความต้องการ ของผู้รับบริการ	4.64	0.62	4.59	0.57	4.67	0.58	4.61	0.58
6.3 ระบบและกลไกการ จัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)	4.62	0.64	4.55	0.62	4.59	0.60	4.57	0.62

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.3.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย	4.65	0.62	4.54	0.61	4.64	0.59	4.58
6.3.2 มีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.57	0.64	4.53	0.62	4.56	0.60	4.55	0.62
6.3.3 มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	4.64	0.65	4.50	0.68	4.58	0.60	4.54	0.66
6.3.4 มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้	4.62	0.65	4.62	0.58	4.59	0.60	4.61	0.60

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.4 ระบบและกลไกการ พัฒนางานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)	4.64	0.59	4.53	0.62	4.57	0.58	4.56
6.4.1 มีระบบและกลไก บริหารงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตามแผน ด้านการวิจัยของ สถาบัน และดำเนินการ ตามระบบที่กำหนด	4.66	0.55	4.57	0.58	4.62	0.55	4.60	0.57
6.4.2 มีการจัดสรร งบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ รวมทั้ง มีการสนับสนุนด้าน อื่นๆ ในการดำเนินงาน วิจัย	4.65	0.60	4.50	0.66	4.54	0.60	4.54	0.64
6.4.3 มีการติดตามและ ประเมิน ผลการ สนับสนุน รวมทั้ง นำ ผลการประเมินไป ปรับปรุงการสนับสนุน พันธกิจด้านการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ของ สถาบัน	4.60	0.62	4.52	0.63	4.55	0.60	4.54	0.62
6.5 มีระบบและกลไกในการ บริการทางวิชาการแก่ สังคม (สกอ. 5.1)	4.62	0.56	4.56	0.60	4.52	0.63	4.56	0.60

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.5.1 มีระบบและกลไกการ บริการทางวิชาการแก่ สังคม	4.62	0.59	4.57	0.60	4.61	0.58	4.59
6.5.2 มีการบูรณาการงาน บริการทางวิชาการแก่ สังคมกับการเรียนการ สอน และการวิจัย	4.64	0.56	4.58	0.60	4.45	0.68	4.56	0.61
6.5.3 มีการประเมินผลความ สำเร็จและนำผลการ ประเมินไปปรับปรุง การบูรณาการงาน บริการทางวิชาการแก่ สังคมกับการเรียนการ สอนและการวิจัย	4.63	0.56	4.54	0.59	4.48	0.64	4.54	0.60
6.5.4 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้ จากการให้บริการทาง วิชาการและถ่ายทอด ความรู้สู่บุคลากร ภายในสถาบันและ เผยแพร่สู่สาธารณชน	4.58	0.54	4.53	0.61	4.52	0.62	4.54	0.60
6.6 มีระบบและกลไกในการ ทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม (สกอ. 6.1)	4.66	0.54	4.59	0.62	4.49	0.67	4.58	0.62
6.6.1 มีระบบและกลไกการ ทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	4.58	0.62	4.59	0.61	4.49	0.69	4.57	0.63

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.6.2 มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน	4.68	0.55	4.61	0.61	4.43	0.70	4.58
6.6.3 มีการประเมินผลความสำเร็จ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	4.72	0.45	4.58	0.64	4.55	0.62	4.60	0.60
6.7 ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)	4.66	0.53	4.58	0.61	4.63	0.61	4.61	0.59
6.7.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ	4.70	0.48	4.55	0.64	4.62	0.61	4.60	0.61
6.7.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ มี การประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	4.69	0.54	4.58	0.61	4.67	0.54	4.62	0.58

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.7.3 มีการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงที่มีระดับ ความเสี่ยงสูง และ ดำเนินการตามแผน	4.65	0.56	4.59	0.59	4.59	0.68	4.60
6.7.4 มีการติดตาม และ ประเมิน ผลการ ดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภา สถาบันเพื่อพิจารณา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.64	0.51	4.59	0.61	4.65	0.60	4.61	0.59
6.7.5 มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจาก สภาสถาบันไปใช้ใน การปรับแผนหรือ วิเคราะห์ความเสี่ยงใน รอบปีถัดไป	4.61	0.54	4.60	0.61	4.60	0.60	4.60	0.59
6.8 ระบบและกลไกการเงิน และงบประมาณ (สกอ. 8.1)	4.62	0.54	4.57	0.61	4.57	0.60	4.58	0.60
6.8.1 มีแผนกลยุทธ์ทาง การเงินที่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของ สถาบัน	4.69	0.46	4.55	0.63	4.57	0.56	4.58	0.59
6.8.2 มีงบประมาณประจำปี สอดคล้องกับแผน ปฏิบัติการในแต่ละ พันธกิจและการพัฒนา สถาบันและบุคลากร	4.69	0.52	4.58	0.60	4.58	0.60	4.60	0.59

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.8.3 มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง	4.49	0.64	4.58	0.61	4.57	0.65	4.56
6.9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)	4.64	0.54	4.59	0.64	4.60	0.60	4.61	0.61
6.9.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	4.55	0.60	4.58	0.56	4.60	0.61	4.58	0.58
6.9.2 มีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน	4.61	0.54	4.62	0.56	4.60	0.57	4.62	0.56

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.9.3 มีการกำหนดตัวบ่งชี้ เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ ของสถาบัน	4.64	0.53	4.62	0.55	4.61	0.60	4.63
6.9.4 มีการดำเนินงานด้าน การประกันคุณภาพ การศึกษาภายในที่ ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตาม การดำเนินงาน และ ประเมินคุณภาพ 2) การ จัดทำรายงานประจำปีที่เป็น รายงานประเมิน คุณภาพเสนอต่อสภา สถาบันและสำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษาตาม กำหนดเวลา	4.65	0.53	4.58	0.68	4.61	0.65	4.60	0.64
6.9.5 มีการนำผลการประกัน คุณภาพการศึกษา ภายในมาปรับปรุงการ ทำงาน และส่งผลให้มี การพัฒนาผลการ ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ ของแผนกลยุทธ์ทุกตัว บ่งชี้	4.58	0.59	4.53	0.76	4.60	0.61	4.55	0.70

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	6.9.6 มีระบบสารสนเทศที่ให้ ข้อมูลสนับสนุนการ ประกันคุณภาพ การศึกษาภายในครบ ทั้ง9องค์ประกอบ คุณภาพ	4.72	0.51	4.62	0.66	4.59	0.61	4.63
6.9.7 มีเครือข่ายการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน การประกันคุณภาพ การศึกษาระหว่าง สถาบัน และมีกิจกรรม ร่วมกัน	4.71	0.50	4.61	0.65	4.61	0.55	4.63	0.60
6.9.8 มีแนวปฏิบัติที่ดีหรือ งาน วิจัยด้านการ ประกันคุณภาพ การศึกษาที่หน่วยงาน พัฒนาขึ้น และเผยแพร่ ให้หน่วยงานอื่น สามารถนำไปใช้ ประโยชน์	4.66	0.52	4.59	0.67	4.55	0.62	4.60	0.64

จากตารางที่ 4.16 หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.58 และ 4.64, S.D. = 0.56 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.61) โดยในเรื่องระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตรพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.59 และ 4.65, S.D. = 0.55 และ 0.67) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.62, S.D. = 0.60) ซึ่งในประเด็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตรพบว่า

มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.63, S.D. = 0.54 และ 0.72) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) ประเด็นการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้นพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.65, S.D. = 0.53 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.59) ประเด็นหลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.65, S.D. = 0.58 และ 0.65) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.61) ประเด็นการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$ และ 4.68, S.D. = 0.52 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.59) ประเด็นการจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยทุกปีการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรและกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$ และ 4.63, S.D. = 0.58 และ 0.75) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.64) เรื่องห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$ และ 4.66, S.D. = 0.59 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.60) ซึ่งในประเด็นการจัดการหรือจัดบริการเพื่อให้นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$ และ 4.71, S.D. = 0.50 และ 0.74) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.67) ประเด็นการบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษาพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$ และ 4.67, S.D. = 0.56 และ 0.60) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.60) ประเด็นการบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนา นักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระบบไร้สายพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$ และ 4.65, S.D. = 0.59 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.60)

ประเด็นการบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬาพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$ และ 4.68, S.D. = 0.55 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.58) ประเด็นระบบสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัยของอาคารตลอดจนบริเวณโดยรอบ อย่างน้อยในเรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ รวมทั้งมีระบบและอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$ และ 4.67, S.D. = 0.55 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.58) ประเด็นการนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.67, S.D. = 0.57 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.58) เรื่องระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.62, S.D. = 0.60 และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.62) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัยพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ 4.65, S.D. = 0.59 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.61) ประเด็นการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.57, S.D. = 0.60 และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.62) ประเด็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.64, S.D. = 0.60 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.66) ประเด็นการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.62, S.D. = 0.58 และ 0.65) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.60) เรื่องระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.64, S.D. = 0.58 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้

บรรลุปเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบที่กำหนดพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ และ 4.66 , S.D. = 0.55 และ 0.58) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.57) ประเด็นการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านอื่นๆ ในการดำเนินงานวิจัย พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ และ 4.65 , S.D. = 0.60 และ 0.66) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) ประเด็นการติดตามและประเมิน ผลการสนับสนุน รวมทั้ง นำผลการประเมิน ไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.60 , S.D. = 0.60 และ 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.62) เรื่องระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคมพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.62 , S.D. = 0.56 และ 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.60) ซึ่งในประเด็นการมีระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคมพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ และ 4.62 , S.D. = 0.58 และ 0.60) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.59) ประเด็นการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัยพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.64 , S.D. = 0.56 และ 0.60) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ประเด็นการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมิน ไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัยพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ 4.63 , S.D. = 0.56 และ 0.59) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) ประเด็นการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.58 , S.D. = 0.55 และ 0.81) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) เรื่องระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.66 , S.D. = 0.54 และ 0.62) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.67) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.62) ซึ่งในประเด็นการมีระบบและ

กลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.59 , S.D. = 0.61 และ 0.62) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.69) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.63) ประเด็นการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชนพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$ และ 4.68 , S.D. = 0.55 และ 0.61) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.70) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.63) ประเด็นการประเมินผลความสำเร็จ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.72 , S.D. = 0.45 และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.60) เรื่องระบบบริหารความเสี่ยงพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.66 , S.D. = 0.53 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.59) ซึ่งในประเด็นการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.70 , S.D. = 0.48 และ 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.61) ประเด็นการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.69 , S.D. = 0.54 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.58) ประเด็นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผนพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.65 , S.D. = 0.56 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.60) ประเด็นการติดตาม และประเมิน ผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$ และ 4.65 , S.D. = 0.51 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.59) ประเด็นการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไปพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$ และ 4.61 , S.D. = 0.54 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.59) เรื่องระบบและกลไกการเงินและงบประมาณพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ และ 4.62 , S.D. = 0.54

และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.60) ซึ่งในประเด็นการมีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.69, S.D. = 0.46 และ 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) ประเด็นการมีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนาสถาบันและบุคลากรพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.69, S.D. = 0.52 และ 0.60) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.59) ประเด็นการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่องพบว่าคณาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57-4.58$, S.D. = 0.61-0.65) แต่ในระดับผู้บริหารมีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.62) เรื่องระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59-4.64$, S.D. = 0.54-0.64) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.61) ซึ่งในประเด็นระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และดำเนินการตามระบบที่กำหนดพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$ และ 4.60, S.D. = 0.56 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.58) ประเด็นการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$ และ 4.62, S.D. = 0.54 และ 0.57) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.56) ประเด็นการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของสถาบันพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$ และ 4.63, S.D. = 0.53 และ 0.60) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.56) ประเด็นการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพเสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลาพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.65, S.D. = 0.53 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.64) ประเด็นการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}

= 4.53 และ 4.60, S.D. = 0.59 และ 0.76) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.55, S.D. = 0.70) ประเด็นระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.59 และ 4.72, S.D. = 0.51 และ 0.66) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.62) ประเด็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกัน พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.61 และ 4.71, S.D. = 0.50 และ 0.65) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.60) ประเด็นแนวปฏิบัติที่ดีหรืองาน วิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.55 และ 4.66, S.D. = 0.52 และ 0.67) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.64)

ตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

รายการข้อความ	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	4.61	0.55	4.57	0.58	4.53	0.63	4.57
7.1 บัณฑิต	4.62	0.54	4.57	0.59	4.53	0.61	4.57	0.59
7.1.1 มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ ได้งานทำภายใน 1 ปี	4.61	0.54	4.62	0.56	4.60	0.57	4.62	0.56
7.1.2 มีบัณฑิตที่ประกอบ อาชีพอิสระหรือ สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทางเศรษฐกิจ	4.62	0.56	4.56	0.60	4.52	0.63	4.56	0.60
7.1.3 ระดับความพึงพอใจ ของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้ บัณฑิต	4.64	0.51	4.53	0.60	4.48	0.63	4.54	0.60

ตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์สภาพพึงประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร N = 98		คณาจารย์ N = 178		ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA N = 124		รวม N = 400	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	7.2 บุคลากร	4.57	0.57	4.56	0.56	4.51	0.68	4.55
7.2.1 ระดับความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีต่อ มหาวิทยาลัย	4.57	0.57	4.56	0.56	4.51	0.68	4.55	0.59

จากตารางที่ 4.17 หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.53$ และ 4.61 , S.D. = 0.55 และ 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.57$, S.D. = 0.59) โดยในเรื่องบัณฑิตพบที่มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.53$ และ 4.62 , S.D. = 0.54 และ 0.61) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.57$, S.D. = 0.59) ซึ่งในประเด็นบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำภายใน 1 ปี พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.60$ และ 4.62 , S.D. = 0.54 และ 0.57) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.62$, S.D. = 0.56) ประเด็นบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจพบที่มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.52$ และ 4.62 , S.D. = 0.52 และ 0.60) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.56$, S.D. = 0.60) ประเด็นระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิตพบที่มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.48$ และ 4.64 , S.D. = 0.51 และ 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) เรื่องบุคลากรในประเด็นระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.51$ และ 4.57 , S.D. = 0.56 และ 0.68) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($= 4.55$, S.D. = 0.59)

ตาราง 4.18 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหมวด

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1) การนำองค์กร	3.11	0.99	4.51	0.66
2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.55	0.96	4.55	0.60
3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.27	1.04	4.54	0.63
4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.27	1.10	4.56	0.61
5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.23	1.10	4.58	0.60
6) การจัดการกระบวนการ	3.48	1.19	4.60	0.61
7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	3.42	1.03	4.57	0.59
รวม	3.33	1.05	4.56	0.61

จากตารางที่ 4.18 เมื่อสรุปในภาพรวม สภาพปัจจุบันพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D = 1.05) โดยหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D = 0.96) หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D = 1.19) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D = 1.03) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D = 1.10) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D = 1.10) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D = 1.10) และหมวดที่ 1 การนำองค์กรพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, S.D = 0.99) สภาพที่พึงประสงค์พบว่าสถาบันอุดมศึกษาที่มีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = 0.61) โดยหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการพบว่าสถาบันอุดมศึกษาที่มีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D = 0.61) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่าสถาบันอุดมศึกษาที่มีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D = 0.60) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจพบว่า

สถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D = 0.59) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = 0.61) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D = 0.60) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D = 0.63) และหมวดที่ 1 การนำองค์กรพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D = 0.66)

4.2 ผลการศึกษาปัจจัยความเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดให้มีการประกวดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยใช้รายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นหลักฐานในการพิจารณา โดยพิจารณาจากมาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ 7 ข้อ คือ 1) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประกันคุณภาพ 3) มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไกเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา ระดับคณะวิชาถึงระดับสถาบัน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่สถาบันหรือคณะวิชากำหนด 4) มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 5) มีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก 6) ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพสถาบัน และ 7) มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพหรือมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงให้กับหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ผลการพิจารณาคัดเลือกดังกล่าวมีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานประจำปีการศึกษา 2551 และ ปีการศึกษา 2552 ดังนี้ ประเภทดีเลิศ จำนวน 3 แห่ง เรียงลำดับตามตัวอักษรได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 3) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ตาราง 4.19 ปัจจัยความเกื้อหนุนสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ

มาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในดีเลิศ	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์
1) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและมี การดำเนินการประกันคุณภาพ	✓	✓	✓
2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารการประกันคุณภาพ	✓	✓	✓
3) มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไก เชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขา วิชา ระดับคณะวิชา ถึงระดับสถาบัน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่ สถาบันหรือคณะวิชากำหนด	✓	✓	✓
4) มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การ บริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร	✓	✓	✓
5) มีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก	✓	✓	✓
6) ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพสถาบัน	✓	✓	✓
7) มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพหรือมี การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง ให้กับหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4.19 พบว่าทั้งสามสถาบันมีปัจจัยความเกื้อหนุนสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศได้แก่ 1) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประกันคุณภาพ 3) มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไกเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา ระดับคณะวิชาถึงระดับสถาบัน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่สถาบันหรือคณะวิชากำหนด 4) มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 5) มีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก 6) ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในส่งผล

ต่อการยกระดับคุณภาพสถาบัน และ7) มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพหรือมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงให้กับหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ

ตาราง 4.20 ปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		มหาวิทยาลัย เชียงใหม่		มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์	
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ
1. ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ						
1.1 กระบวนการพัฒนาแผน	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
2. การผลิตบัณฑิต						
2.1 ระบบและกลไกการ พัฒนาและบริหาร หลักสูตร	2.00	ต้อง ปรับปรุง	2.00	ต้อง ปรับปรุง	3.00	พอใช้
2.2 อาจารย์ประจำที่มีวุฒิ ปริญญาเอก	5.00	ดีมาก	4.96	ดีมาก	3.48	พอใช้
2.3 อาจารย์ประจำที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ	5.00	ดีมาก	3.82	ดี	1.54	ต้อง ปรับปรุง
2.4 ระบบการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
2.5 ห้องสมุด อุปกรณ์ การศึกษา และ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
2.6 ระบบและกลไกการ จัดการเรียนการสอน	3.00	พอใช้	3.00	พอใช้	5.00	ดีมาก
2.7 ระบบและกลไกการ พัฒนาสัมฤทธิ์ผลการ เรียนตามคุณลักษณะของ บัณฑิต	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
2.8 ระดับความสำเร็จของ การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้กับ นักศึกษา	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก

ตาราง 4.20 ปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		มหาวิทยาลัย เชียงใหม่		มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิต	
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ
3. กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา						
3.1 ระบบและกลไกการให้ คำปรึกษาและบริการ ด้านข้อมูลข่าวสาร	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
3.2 ระบบและกลไกการ ส่งเสริมกิจกรรม นักศึกษา	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
4. การวิจัย						
4.1 ระบบและกลไกการ พัฒนางานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
4.2 ระบบและกลไกจัดการ ความรู้จากงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
4.3 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ และนักวิจัย	4.43	ดี	4.41	ดี	1.39	ต้อง ปรับปรุง เร่งด่วน
5. การบริการวิชาการ						
5.1 ระบบและกลไกการ บริการวิชาการแก่สังคม	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
5.2 กระบวนการบริการ วิชาการให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคม	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
6. การทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม						
6.1 ระบบและกลไกการทำนุ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก

ตาราง 4.20 ปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		มหาวิทยาลัย เชียงใหม่		มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิต	
	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ
7. การบริหารและการจัดการ						
7.1 ภาวะผู้นำของสถาบัน และผู้บริหารทุกระดับ ของสถาบัน	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
7.2 การพัฒนาสถาบันสู่ สถาบันการเรียนรู้	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
7.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารและการตัดสินใจ	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง	5.00	ดีมาก	4.00	ดี	5.00	ดีมาก
8. การเงินและงบประมาณ						
8.1 ระบบและกลไกการเงิน และงบประมาณ	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
9. ระบบและกลไกการประกัน คุณภาพ						
9.1 ระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก	5.00	ดีมาก
รวม	4.76	ดีมาก	4.66	ดีมาก	4.54	ดีมาก

จากตารางที่ 4.20 ปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศโดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานประจำปีการศึกษา 2551 และปีการศึกษา 2552 ดังนี้ ประเภทดีเลิศ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 สถาบันยังต้องพัฒนาในส่วน ของ ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร โดยในส่วนของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตจะมีข้อจำกัดด้านจำนวนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และงบประมาณสนับสนุนการวิจัย ซึ่งจะเหมือนกับมหาวิทยาลัยเอกชนอื่นๆ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.21 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็น
ตัวแทนเครือข่าย อุดมศึกษา 9 เครือข่าย	<p>การประกันคุณภาพการศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีการจัดทำมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกให้เป็นมาตรฐานมากกว่านี้สามารถวัดได้จริง รวมถึงสามารถพัฒนาระบบการเรียนการสอนได้จริง 2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก ตลอดจนระบบประเมินคุณภาพ ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ให้เป็นภาระแก่สถาบันอุดมศึกษามากเกินไป ตลอดจนควรให้บุคคลผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญของสาขาแต่ละสาขามาเป็นฝ่ายประเมิน 3. มาตรฐานและเกณฑ์กำหนดการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ควรที่จะสูงเกินไปและควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตลอดจนมีความสอดคล้องและครอบคลุมบริบทของสังคมไทย โดยให้มีการประกอบอาชีพที่มีความหลากหลายและตอบสนองความต้องการที่จะให้บัณฑิตได้ปฏิบัติและร่วมกันพัฒนาท้องถิ่น 4. การดำเนินการหลายองค์กรในการตรวจสอบจะเป็นภาระสำหรับสถาบันอุดมศึกษามาก ซึ่งทุกองค์กรควรมีการบูรณาการตัวชี้วัดและดำเนินการ พร้อมกันหรือมีวิธีการอื่นๆที่จะไม่เน้นภาระกับหน่วยงานการตรวจสอบมากนัก 5. ระบบการประเมินผลและวัดผลของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่างๆ ควรจะมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาและจะต้องมีการสื่อสารอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ต้องเน้นที่การตอบสนองการดำรงชีวิตในสังคมจริงของบัณฑิต ต้องเน้น Work กับ Degree oriented ตอบโจทย์ที่บัณฑิตสามารถ “กินได้ ใช้ได้ และขายได้” เน้นการสร้างเครือข่าย และสร้างให้บัณฑิตมีความรับผิดชอบ เกิดจิตอาสา 2. คุณภาพ ไม่ dynamic / responsive ต้องเร่งดำเนินการให้เน้นที่สภาพความเป็นจริงมากขึ้น และอุดมศึกษาต้องไม่ลอยตัวอยู่เหนือปัญหา 3. ศูนย์ข้อมูลอุดมศึกษา ต้องเกิดเป็นเครือข่าย ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้จริง สามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้

ตาราง 4.21 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็น
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณภาพอุดมศึกษาในด้านบัณฑิตลดลง สะท้อนถึง Input ดังนั้นอุดมศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา Input ที่จะเข้าระบบอุดมศึกษาให้มากขึ้น อาจผ่านโครงการ 1 ช่วย 9 ก็ได้ 2. การเปิดประชาคมอาเซียน (AEC 2015) สถาบันอุดมศึกษาต้องเน้นทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ / คณิตศาสตร์ / วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3. การผลิตครู ต้องเป็นระบบที่เป็นมาตรฐาน (4+2) และมีการดำเนินการควบคุมอย่างจริงจัง เนื่องจากในปัจจุบัน ปัญหาครูมีค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่ขาดความเป็นครู เกิดธุรกิจการศึกษา (สถาบันกวดวิชา) มากขึ้น 4. ระบบการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ควรเปิดโอกาสให้เด็กทุกคนอย่างทั่วถึง การสอบ GAT/PAT ในปัจจุบันอาจต้องมีการทบทวนกระบวนการ โดยอาจศึกษา ทั้งระบบของ A Level / O Level ในประเทศอังกฤษ หรือประเทศฝรั่งเศส 5. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาต้องแสดงให้เห็นให้สถาบันอุดมศึกษา รู้จักตนเอง เป็นกระจกสะท้อนคุณภาพ เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และมีความเป็นกัลยาณมิตร โดยลดภาระในด้าน KPIs ระบบการติดตามต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่ต้องดำเนินการ สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาให้สูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำ อีกทั้งมาตรฐานควรจะสนับสนุน การเป็นประชาคมอาเซียน (AEC 2015)
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในระบบอุดมศึกษาไทยเรามักจะมองคุณภาพของบัณฑิต เป็นตัวแปรตาม และคุณภาพของผู้สอน เป็นตัวแปรต้น โดยมีคุณภาพของงานวิจัย แสดงถึงความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งคุณภาพของผู้สอน ต้องคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน และอุดมศึกษาควรพิจารณาว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น <ol style="list-style-type: none"> a. การเกษียณอายุของอาจารย์ที่เก่งๆ ในขณะที่เดียวกันอาจารย์รุ่นใหม่ๆ ก็ยังไม่สามารถพัฒนาให้เกิดความทัดเทียมได้ b. ความคุ้นเคยของผู้สอน ไม่มีการพัฒนาเทคนิคการสอนที่ถูกวิธี ในประเด็นคุณธรรมจริยธรรม มาตรการวิเคราะห์ และตามศาสตร์หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ c. ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของอาจารย์ d. ด้านการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ

ตาราง 4.21 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็น
	<p>ในด้านคุณภาพของบัณฑิต/ผู้เรียน ต้องการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกันในกลุ่มของผู้เรียนที่เรียนดีมาก ดี พอใช้ และต่ำกว่าพอใช้ ให้มีความรู้ที่มีมาตรฐาน ตามสาขาวิชาชีพ อาจต้องมีการดำเนินการวัดผล เป็น Exit exam หรือการออกไปประกอบวิชาชีพ หรือใบรับรองคุณวุฒิแห่งชาติ มีการจัดหลักสูตรที่ทันสมัย เช่นวิชาแกน ต้องส่งเสริมสิ่งใหม่ๆ ให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์เป็น โดยอาจใช้ case base เป็นต้น การจัดการ Infrastructure สำหรับการเรียนการสอน ต้องดำเนินการให้พร้อมทั้งในด้าน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</p> <p>2. การบริหารจัดการการศึกษาผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการศึกษา อย่างมีธรรมาภิบาล โดยเน้นที่ คน หลักสูตร และโครงสร้างพื้นฐาน</p>
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	<p>1. ปัจจุบันเป็นสังคมเครือข่ายผ่านระบบสารสนเทศ (Social Network) ดังนั้นอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ว่าจะดำเนินการอย่างไร การแยกแยะข้อมูลว่าข้อมูลใดมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลใดไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากว่าข้อมูลมีจำนวนมากมหาศาล ดังนั้นอาจต้องกำหนดระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูล เช่น อาจกำหนดระดับการยอมรับไว้ที่ร้อยละ 80 หรืออาจมีมาตรฐานอื่นๆ ที่อุดมศึกษาเห็นพ้องต้องกันเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของข้อมูล และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการอ้างอิงหรือการต่อยอดในส่วนต่างๆ ได้</p> <p>2. ในอีก 5 ปี ข้างหน้า มีอันดับของมหาวิทยาลัยไทยในระดับโลกเพิ่มขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนามีคุณภาพและมาตรฐาน อีกทั้งการเปิดประชาคมอาเซียนจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนามากขึ้น มีการคำนึงถึง cost effective โดยคำนึงถึงผลในเชิงปริมาณ คุณภาพ การแข่งขันทางธุรกิจ และมาตรฐานของสังคมโลก ซึ่งอาจให้มหาวิทยาลัยอาจมีการปรับสภาพตนเอง เกิดความร่วมมือมากขึ้น เช่น มีมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ดูแล มีระบบการบริหารจัดการที่ดี อาจารย์สามารถแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้</p> <p>3. ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ปัจจุบันเน้นที่เอกสารมากเกินไป ควรลดปริมาณเอกสาร เข้าสู่การนำระบบสารสนเทศมาช่วยมากขึ้น และตัวชี้วัดต้องไม่มากเกินไป อาจมีการพัฒนาร่วมกับอาเซียน</p>

ตาราง 4.21 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็น
ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในต้องเน้นที่การพัฒนาคุณภาพการผลิตบัณฑิตเพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาระดับ อุดมศึกษาของไทย โดยคำนึงถึง manpower mobilization นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตเช่นคุณภาพอาจารย์ คุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ระบบบริหารจัดการของสถาบัน อุดมศึกษา ซึ่งในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในนั้น ต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมตามพันธกิจของสถาบัน หรือเหมาะสมตามกลุ่มสถาบัน โดยอาจมีการทบทวนกลุ่มสถาบันเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้มีโอกาสและช่องทางในการเลือกที่ขีดหุ่น และตอบสนองความเป็นตัวตนของสถาบันมากขึ้น ในอนาคตจะทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสามารถนำการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยคุณภาพมาเป็นตัวกำหนดในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของทุกสถาบันไม่ว่าจะเป็นทั้งของรัฐและเอกชน โดยการพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยคุณภาพจะสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพภายในของ สกอ. และผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.

4.3 ผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 4.22 ผลวิเคราะห์ SWOT

รายการ	ประเด็น
จุดแข็ง	(S1) มีการสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (S2) มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปรัชญา/ปณิธาน และนโยบายของสถาบัน (S3) มีการจัดทำ KPIs และกำหนดเป้าหมายที่จะใช้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (S4) มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จ และการประเมินผล รวมทั้งมีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ

ตาราง 4.22 ผลวิเคราะห์ SWOT (ต่อ)

รายการ	ประเด็น
	(S5) มีความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ
	(S6) มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ
	(S7) มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
	(S8) มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้
	(S9) มีห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
	(S10) มีระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน
	(S11) ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
จุดอ่อน	<p>(W1) ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพน้อย</p> <p>(W2) ผู้บริหารมีบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อย</p> <p>(W3) สถาบันมีการประเมินผลการบริหารงานของสถาบันและผู้บริหาร เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรมน้อย</p> <p>(W4) มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุงน้อย</p> <p>(W5) มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่าน้อย</p> <p>(W6) มีการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาน้อย</p> <p>(W7) มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม รวมถึงการนำไปใช้ค่อนข้างน้อย</p>

ตาราง 4.22 ผลวิเคราะห์ SWOT (ต่อ)

รายการ	ประเด็น
	<p>(W8) มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชนน้อย</p> <p>(W9) ไม่ค่อยมีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)</p> <p>(W10) มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องน้อย</p>
โอกาส	<p>(O1) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศอุดมศึกษา</p> <p>(O2) การเปิดประชาคมอาเซียน (AEC 2015) สถาบันอุดมศึกษาต้องเน้นทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ / คณิตศาสตร์ / วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>(O3) มีการจัดหลักสูตรให้ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการศึกษาอย่างมีธรรมาภิบาล โดยเน้นที่ คน หลักสูตร และ โครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>(O4) ปัจจุบันเป็นสังคมเครือข่ายผ่านระบบสารสนเทศ (Social Network) ดังนั้น อุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้</p> <p>(O5) มีการสนับสนุนทรัพยากรการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผ่านโครงการต่างๆ</p>
ภัยคุกคาม	<p>(T1) ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ปัจจุบันเน้นที่เอกสารมากเกินไป ควรลดปริมาณเอกสาร เข้าสู่การนำระบบสารสนเทศมาช่วยมากขึ้น และตัวชี้วัดต้องไม่มากเกินไป อาจมีการพัฒนาร่วมกับอาเซียน</p> <p>(T2) การดำเนินการหลายองค์กรในการตรวจสอบจะเป็นภาระสำหรับสถาบันอุดมศึกษามาก ซึ่งทุกองค์กรควรมีการบูรณาการตัวชี้วัดและดำเนินการพร้อมกันหรือมีวิธีการอื่นๆที่จะไม่เน้นภาระกับหน่วยงานการตรวจสอบมากนัก</p> <p>(T3) มาตรฐานและเกณฑ์กำหนดการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ควรที่จะสูงเกินไป และควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตลอดจนมีความสอดคล้องและครอบคลุมบริบทของสังคมไทย โดยให้มีการประกอบอาชีพที่มีความหลากหลายและตอบสนองความต้องการที่จะให้บัณฑิตได้ปฏิบัติและร่วมกันพัฒนาท้องถิ่น</p>

ตาราง 4.22 ผลวิเคราะห์ SWOT (ต่อ)

รายการ	ประเด็น
ภัยคุกคาม	(T4) ตัวบ่งชี้ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อยหรือไม่ชัดเจน (T5) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนยังใช้ข้อมูลจากการประกันคุณภาพการศึกษาภายในน้อย

จากตารางที่ 4.22 ผู้วิจัย ได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาคีเลิส ตลอดจนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มากำหนดเป็น จุดแข็งได้ 11 ประเด็น จุดอ่อน 10 ประเด็น โอกาส 5 ประเด็น และภัยคุกคาม 5 ประเด็น เพื่อที่จะดำเนินการทำ SWOT Matrix ต่อไป

ตาราง 4.23 เครื่องมือในการทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix

สภาพแวดล้อม ภายใน	สภาพแวดล้อม	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	ภายนอก		
โอกาส (O)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากร (S5,S6,S7,S8,W10,O5)		ยุทธศาสตร์ที่ 1 นำองค์กรเชิงรุก (S1,S2,S3,W1,W2,W3,W4,O1,T1)
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ (S5,S6,S9,S10,S11,W7,W8,W9,O1,)		ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (S4,S5,W5,W6, O2,O3,O4)
ภัยคุกคาม (T)		-	ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารความเสี่ยง (S6,S8,S10,S11,W4,W6,W7,W9,W10,T1,T2,T3, T4,T5)

ตาราง 4.24 ผลวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) จำแนกตามหมวด

รายการประเมิน	ผู้บริหาร		คณาจารย์		ผู้ปฏิบัติงาน QA		ผลเฉลี่ย	
	PNI	Rank	PNI	Rank	PNI	Rank	PNI	Rank
1. การนำองค์กร	0.308	(2)	0.490	(1)	0.467	(2)	0.422	(1)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.248	(5)	0.309	(6)	0.259	(7)	0.272	(7)
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.311	(1)	0.396	(4)	0.400	(3)	0.369	(4)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	0.305	(3)	0.456	(2)	0.363	(4)	0.375	(3)
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	0.284	(4)	0.445	(3)	0.469	(1)	0.399	(2)
6. การจัดการกระบวนการ	0.243	(6)	0.340	(5)	0.344	(6)	0.309	(5)
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	0.163	(7)	0.300	(7)	0.361	(5)	0.275	(6)

จากตารางที่ 4.24 เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) จำแนกตามหมวดแล้ว จะพบว่าหมวดที่ 1 การนำองค์กร มีค่า PNI สูงที่สุด (0.422) รองลงมาเป็นหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (0.399) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (0.375) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.375) และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (0.309) ซึ่งถือว่ามีค่า PNI สูง ในส่วนของหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจและหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ยังไม่ใช่ปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักจำนวน 5 ยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังนี้

(ร่าง)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคณาจารย์ให้พร้อมอาชีพ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างเอกภาพและคุณภาพของข้อมูลสถิติอุดมศึกษาโดยใช้ฐานข้อมูลการประกันคุณภาพภายใน:

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพของผู้เรียน
 ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความเชื่อมั่นในระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ตาราง 4.25 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกิจกรรม

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรม
1. พัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล	1.1 พัฒนาระบบการสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีศักยภาพ	1.1.1 วางแผนพัฒนาและเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งบริหาร (Succession Plan)
	1.2 พัฒนาและส่งเสริมผู้บริหารให้มีความเป็นผู้นำองค์กรเพื่อขับเคลื่อนอุดมศึกษาแบบองค์รวมมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ	1.2.1 จัดหลักสูตร Functional Training, Business Management & Leadership, Oversea Expansion และ Valued Innovation
	1.3 พัฒนาระบบการประเมินตนเองของกรรมการสภา ทิมผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	1.3.1 ประเมินตนเองของกรรมการสภา ทิมผู้บริหารมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาคณาจารย์ให้ เป็นมืออาชีพ	2.1 จัดทำ Roadmap การพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพที่ตรงกับความต้องการด้านผลิตบัณฑิตของทั้งประเทศ	2.1.1 จัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกของอาจารย์ ในสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการในการผลิตบัณฑิตของทั้งประเทศ
		2.1.2 จัดทำหลักสูตรการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพในลักษณะรายวิชา e-Learning อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเหมาะสมกับช่วงวัยของการพัฒนาการทำงาน (Life Cycle Development)

ตาราง 4.25 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกิจกรรม (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรม
		2.1.3 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมโครงการสหกิจอาจารย์กับภาครัฐและเอกชน เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ ในสภาพจริง รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ และนำมาใช้ในการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ
		2.1.4 ปฏิรูปเงินเดือนและค่าตอบแทนอาจารย์ โดยการปรับเพิ่มค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิผลประโยชน์พิเศษ ให้กับวิชาชีพอาจารย์เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีเกียรติมีศักดิ์ศรี
	2.2 จัดระบบและกลไกให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่อาจารย์	2.2.1 โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ (Exchange Professor)
		2.2.2 โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่อาจารย์
		2.2.3 โครงการจัดการความรู้เทคนิคทางการสอนและการวัดผล
3. สร้างเอกภาพและคุณภาพของข้อมูลสถิติอุดมศึกษาโดยใช้ฐานข้อมูลการประกันคุณภาพภายใน:	3.1 ปรับปรุงศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (Common Data Set) เพื่อเชื่อมโยงสารสนเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่มีความถูกต้องทันสมัยและเป็นปัจจุบัน	3.1.1 การพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศการประกันคุณภาพภายใน ให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตัดสินใจในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 4.25 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกิจกรรม (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรม
	3.2 พัฒนาระบบและกลไกการจัดการองค์ความรู้ด้านประกันคุณภาพภายใน	3.2.1 สร้างงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาประกันคุณภาพการศึกษาให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. ขกระดับคุณภาพของผู้เรียน	4.1 สร้างความตระหนักของประชาคมอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดพลังร่วมในการยกระดับคุณภาพบัณฑิต ให้สามารถเรียนรู้อย่างตลอดชีวิต โดยเชื่อมโยงระบบการศึกษากับการประกันคุณภาพภายในและใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) เป็นเครื่องมือ	4.1.1 การพัฒนาหลักสูตรให้ได้รับมาตรฐานในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะระดับภูมิภาคอาเซียน ทำให้เป็นหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของตลาดงาน
	4.2 สร้างระบบและกลไกการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน โดยวัดที่ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามคุณลักษณะของบัณฑิตหรือตามอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา	4.2.1 การสอบใบประกอบวิชาชีพหรือใบรับรองคุณวุฒิเฉพาะสาขาแห่งชาติ (Certified National Exit Exam) เพื่อให้มาตรฐานเทียบเท่านานาชาติ 4.2.2 การวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามคุณลักษณะของบัณฑิตหรือตามอัตลักษณ์
	4.3 พัฒนาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ รวมทั้งปลูกฝังให้นักศึกษาตระหนักในการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นไทยที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดความรักและหวงแหนในความเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ	4.3.1 โครงการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ 4.3.2 โครงการพัฒนาผู้นำนักศึกษา 4.3.3 โครงการรักษ์ท้องถิ่นไทย

ตาราง 4.25 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกิจกรรม (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรม
5. สร้างความเชื่อมั่นในระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	5.1 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่สอดคล้องกับความเป็นเลิศของกลุ่มสถาบัน มีการกำหนดตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม มีกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่เพิ่มภาระแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ	<p>5.1.1 พัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินให้ สอดคล้องกับความเป็นเลิศของกลุ่มสถาบัน</p> <p>5.1.2 จัดทำ Roadmap การพัฒนาผู้ประเมินคุณภาพภายใน ให้มีจำนวนที่เพียงพอและพัฒนาให้มีมาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด</p> <p>5.1.3 จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้ประเมินคุณภาพภายในมืออาชีพ</p> <p>5.1.4 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้ประเมินคุณภาพภายใน โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในสภาพจริงรวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ และนำมาใช้ในการตรวจประเมินคุณภาพภายใน</p> <p>5.1.5 ปฏิรูปค่าตอบแทนในการตรวจประเมินคุณภาพภายใน โดยการปรับเพิ่มค่าตอบแทน สิทธิผลประโยชน์พิเศษ</p>
	5.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงรุกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5.2.1 จัดระบบและกลไกให้มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ที่เป็นผู้ประเมินคุณภาพภายในระหว่างสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่ผู้ประเมินคุณภาพภายใน

ตาราง 4.25 แสดงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และกิจกรรม (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	กิจกรรม
	5.3 ส่งเสริมให้สถาบัน อุดมศึกษาที่มีความพร้อมนำ ระบบบริหารคุณภาพอื่น มา ใช้ในการบริหารระบบ ประกันคุณภาพเพื่อมุ่งสู่การ เป็นผู้นำด้านการพัฒนา คุณภาพ	5.3.1 การนำ EdPEX (Education criteria for Performance Excellence) มาใช้

4.4 ผลการตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ยก (ร่าง)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ บริหารสถาบันอุดมศึกษา 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนอุดมศึกษา 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพการศึกษา 5) ผู้ประเมินคุณภาพภายใน 6) ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน 7) ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพภายใน 8) ผู้แทนอาจารย์ ซึ่งได้พิจารณาแล้วและมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) เห็นด้วยกับประเด็นยุทธศาสตร์หลักทั้ง 5 ประเด็นที่นำเสนอมาเนื่องจากตรงกับผล PNI ที่นำเสนอ โดยต้องพัฒนาประเด็นต่างๆ ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อให้ยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น ซึ่งต้องนิยามหรืออธิบายให้ชัดเจนว่าระบบประกันคุณภาพภายในประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบได้แก่การพัฒนาแผน การผลิตบัณฑิต กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การบริหารจัดการ การเงินและงบประมาณ และระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ดังนั้นในการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้ทั้ง 9 องค์ประกอบสามารถดำเนินงานไปได้อย่างพร้อมเพรียงกัน ซึ่งถ้าองค์ประกอบไหนมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) สูงต้องรีบกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว

2) ขอให้เปลี่ยนชื่อ “ยุทธศาสตร์” เป็น “ยุทธศาสตร์หลัก” “กลยุทธ์” เป็น “ยุทธศาสตร์รอง” และ “กิจกรรม” เป็น “วิธีการ” เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

3) ขอให้กลับไปทบทวนข้อความในประเด็นยุทธศาสตร์ โดยตัดคำฟุ่มเฟือย หรือคำที่อาจสร้างความสับสน

4) ขอให้กลับไปทบทวนวิธีการ โดยนำเสนอออกมาในลักษณะของ ADLI ตามหลักการของ Education Criteria for Performance Excellence

5) ควรแสดงความเชื่อมโยงระหว่างระบบประกันคุณภาพภายในกับกรอบแนวคิดของ Education Criteria for Performance Excellence ให้ชัดเจน

4.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก 15 ยุทธศาสตร์รอง ดังรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล (Strategic Leadership to good governance) (S1,S2,S3,W1,W2,W3,W4,O1,T1)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากร (Enhancing the strength of Educators capabilities) (S5,S6,S7,S8,W10,O5)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ (Developing Learning Organization) (S5,S6,S9,S10,S11,W7,W8,W9,O1,)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Increasing quality of graduates in Corporate Social Responsibility) (S4,S5,W5,W6,O2,O3,O4)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารความเสี่ยง (Managing risk for performance excellence) (S6,S8,S10,S11,W4,W6,W7,W9,W10,T1,T2,T3,T4,T5)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล (Strategic Leadership to good governance) (S1,S2,S3,W1,W2,W3,W4,O1,T1)

พัฒนาผู้นำระดับสูง เพื่อให้สามารถชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการของสถาบัน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับสถาบัน การพัฒนาผู้นำในอนาคต วัตถุประสงค์ผลการดำเนินการในระดับสถาบัน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาสถาบันให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์รอง

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีธรรมาภิบาล

วิธีการ

- 1.1.1 วางระบบธรรมาภิบาลภายในสถาบัน
- 1.1.2 สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาลของสถาบันให้ผู้บริหารทุกระดับผ่านกระบวนการ การสื่อสารขององค์กร
- 1.1.3 ส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับใช้ธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
- 1.1.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคในการบริหาร
- 1.1.5 ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารตามระบบธรรมาภิบาล

1.2 สร้างระบบและกลไกในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการ

- 1.2.1 สร้างระบบและกลไกในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน
- 1.2.2 วางแผนพัฒนาและเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร (Succession Plan)
- 1.2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร (เช่น หลักสูตร Executive Level Management , Functional Training, Business Management and Leadership Oversea Expansion และ Valued Innovation)
- 1.2.4 สร้างคลังความรู้ และเครื่องมือสำหรับใช้ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารเช่น eและLearning

1.3 สร้างระบบการประเมินผู้บริหารระดับสูง ให้มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับ

วิธีการ

- 1.3.1 สร้างมาตรฐานและวางระบบการประเมินผู้บริหาร
- 1.3.2 ผู้บริหารระดับสูงได้รับการชี้แจงและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินผล
- 1.3.3 ประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารตามที่ระบุ/ตกลงไว้ โดยยึดหลักกัลยาณมิตร (มุ่งเน้นการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากร (Enhancing the strength of Educators capabilities) (S5,S6,S7,S8,W10,O5)

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ให้มีศักยภาพตามสายงาน มีการสร้างความรัก ความผูกพัน การพัฒนาบุคลากร การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์รอง

2.1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามสายงาน

วิธีการ

- 2.1.1 จัดทำแผนอัตรากำลัง และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Roadmap) โดยแบ่งเป็นแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
- 2.1.2 ติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษาตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
- 2.1.3 ประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร

2.2 ส่งเสริมสวัสดิการบุคลากร

วิธีการ

- 2.2.1 วางระบบสวัสดิการบุคลากรให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม
- 2.2.2 ประเมินผลการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร
- 2.2.3 นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร

2.3 สร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน

วิธีการ

- 2.3.1 สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ตั้งแต่สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน อย่างเสมอภาคทัดเทียมกัน
- 2.3.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3.3 จัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ (Developing Learning Organization) (S5,S6,S9,S10,S11,W7,W8,W9,O1,)

มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ระดับสถาบัน และระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับสถาบันได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ของสถาบันเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการสังเคราะห์ จัดการความรู้และ การเทียบเคียงในประเด็นต่างๆ

ยุทธศาสตร์รอง

3.1 สร้างระบบและกลไกการจัดการความรู้ของสถาบัน

วิธีการ

- 3.1.1 กำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้
- 3.1.2 กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้
- 3.1.3 จัดเวทีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้
- 3.1.4 รวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนด ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
- 3.1.5 เผยแพร่ให้บุคลากรได้นำแนวปฏิบัติที่ดีไปประยุกต์ใช้กับงานของตนเอง

3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ

วิธีการ

- 3.2.1 จัดทำแผนระบบสารสนเทศ (information system plan)
- 3.2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ และการเงินและสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ
- 3.2.3 ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 **ยกระดับคุณภาพหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม**
(Increasing the quality of curriculum for students with a concept of
Corporate Social Responsibility) (S4,S5,W5,W6, O2,O3,O4)

พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเปลี่ยนกระบวนการสอนเป็นกระบวนการเรียนรู้ เปลี่ยนจากการท่องจำเป็นการคิดวิเคราะห์ ปฏิบัติคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้มีความสมดุลระหว่างงานและเก่งความดี โดยเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์รอง

4.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปจัดทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

วิธีการ

- 4.1.1 จัดโครงการบริการวิชาการเข้ากับกระบวนการเรียนการสอน
- 4.1.2 ให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรม/มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ
- 4.1.3 ประเมินผลการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการ

4.2 วางระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เรียน

วิธีการ

- 4.2.1 จัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่ผู้เรียน
- 4.2.2 จัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน
- 4.2.3 จัดกิจกรรมวิชาการ หรือกิจกรรมทางสังคม โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานเพื่อฝึกทักษะประสบการณ์การทำงานร่วมกัน

4.3 วางระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมของผู้เรียน

วิธีการ

- 4.3.1 จัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
- 4.3.2 ให้ความรู้และทักษะการประกันคุณภาพการศึกษาแก่นักศึกษาและส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในการจัดกิจกรรม
- 4.3.3 ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4.4 จัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning

วิธีการ

- 4.4.1 พัฒนาหลักสูตร / รายวิชาให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning

- 4.4.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าร่วมสหกิจศึกษา
- 4.4.3 ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning เพื่อปรับปรุงกระบวนการ
- 4.4.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการฝึกงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Managing risk for performance excellence)

(S6,S8,S10,S11,W4,W6,W7,W9,W10,T1,T2,T3,T4,T5)

พัฒนากระบวนการ จัดระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการเงินและงบประมาณ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์และความยั่งยืนของสถาบัน

ยุทธศาสตร์รอง

5.1 วางระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

วิธีการ

- 5.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
- 5.1.2 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบทของสถาบัน
- 5.1.3 ประเมินระดับความเสี่ยง
- 5.1.4 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5.2 วางระบบการเงินและงบประมาณ

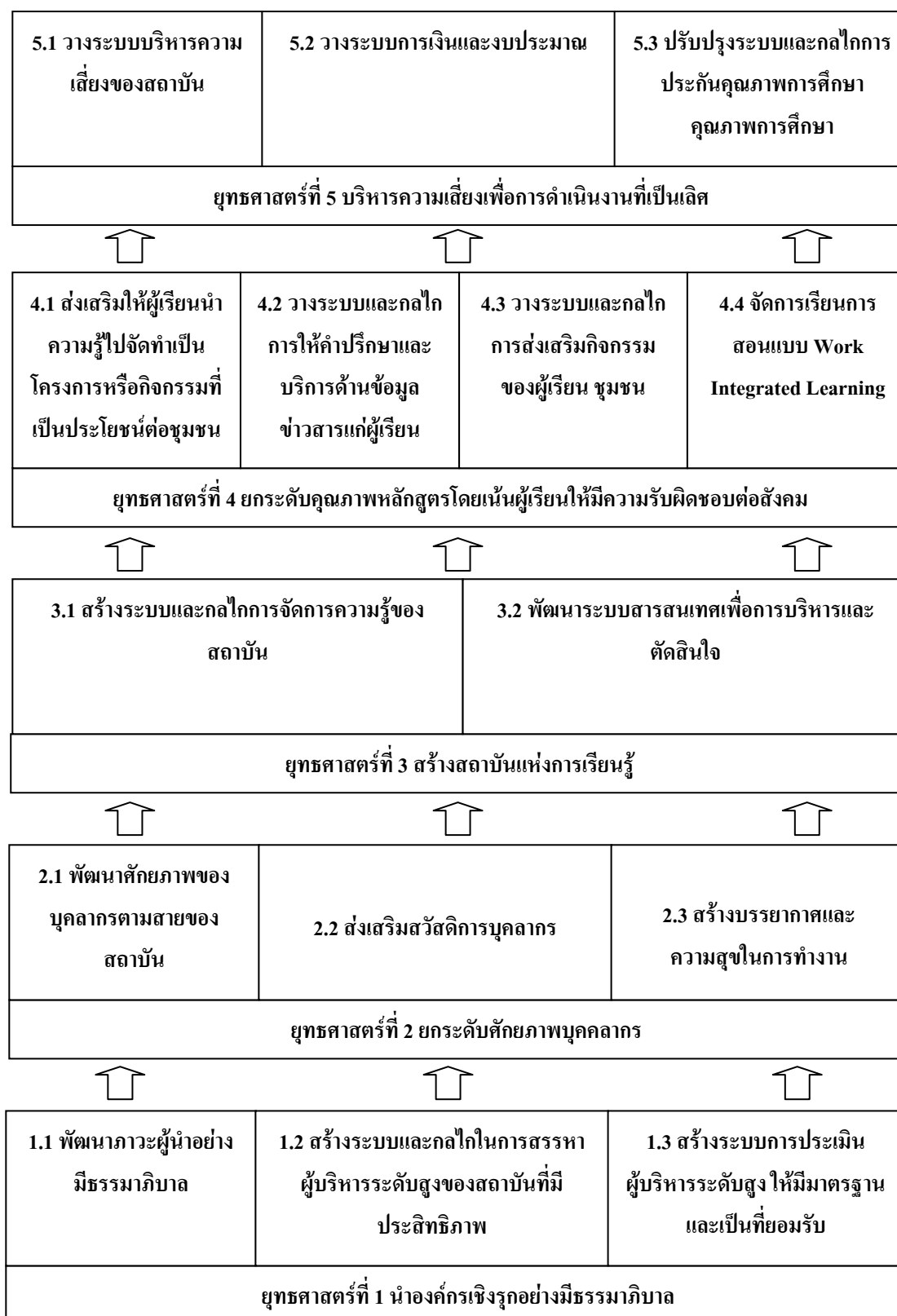
วิธีการ

- 5.2.1 จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน
- 5.2.2 กำหนดแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 5.2.3 จัดสรรงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจ และการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
- 5.2.4 ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด

5.3 ปรับปรุงระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

วิธีการ

- 5.3.1 ปรับปรุงระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเพิ่มตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานที่สอดคล้องตามบริบทของสถาบัน (อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถาบัน)
- 5.3.2 สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.3.3 พัฒนามาตรฐานของผู้ตรวจประกันคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานเดียวกัน
- 5.3.4 สร้างระบบการจัดการความรู้ด้านประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.3.5 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.3.6 สร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนและเทียบเคียงการดำเนินงาน
- 5.3.7 ประเมินผลความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 4.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา 3) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และมีคำถามในการวิจัย 3 ข้อคือ 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร 2) ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร และ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรจะเป็นอย่างไร สำหรับวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะมีรายละเอียดดังนี้

5.1 วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยวิจัยแบบผสมระหว่างวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
- ขั้นตอนที่ 3 : ศึกษาปัจจัยความเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- ขั้นตอนที่ 4 : ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
- ขั้นตอนที่ 5 : การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์
- ขั้นตอนที่ 6 : สรุปผลการวิจัยและนำเสนอ

แต่แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์สาระจากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสืบค้นแนวคิดของระบบประกันคุณภาพการศึกษา บทความทางวิชาการ เอกสารประกอบการประชุม และเอกสารจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสรุปในการวิเคราะห์สาระที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา ในปัจจุบัน ซึ่งมีอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้องของระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันของสถาบัน อุดมศึกษาไทยในภาพรวม และเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา วิเคราะห์ผลจากปัจจัยตัวชี้วัดด้านต่างๆ ทั้งจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และจากผลการประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อทราบสภาพปัจจุบันของระบบประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพการศึกษา และให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง ก่อนนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ประเมินความเหมาะสมของรายการข้อคำถาม โดยหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of item objective congruence) และนำผลการแสดงความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) แล้วพิจารณาเลือกประเด็นที่มีค่า $IOC \geq 0.75$ เป็นรายการข้อคำถามที่เหมาะสม ซึ่งผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่า IOC ได้แสดงรายละเอียดไว้ในภาคผนวก โดยสรุปจำนวนรายการข้อคำถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหาในแต่ละหมวด แล้วผู้วิจัยจึงสรุปจัดทำเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 150 แห่ง ได้รับการตอบกลับ จำนวน 124 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 82.87 แบ่งออกเป็น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 67 แห่ง (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 53 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 14 แห่ง) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 57 แห่ง โดยแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีผู้ให้ข้อมูล 3 คน คือ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่กำกับดูแลงานด้านประกัน

คุณภาพการศึกษา อาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาปัจจัยความเกือหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบัน อุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์จากผลการประกวดระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาร่วมกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่คัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานประจำปีการศึกษา 2551 และ ปีการศึกษา 2552 ดังนี้ ประเภทดีเลิศ จำนวน 3 แห่ง เรียงลำดับตามตัวอักษรได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 3) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยศึกษาหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ 7 ข้อที่ประกาศโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ 1) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประกันคุณภาพ 3) มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไกเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา ระดับคณะวิชาถึงระดับสถาบัน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่สถาบันหรือคณะวิชากำหนด 4) มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 5) มีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก 6) ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพสถาบัน และ 7) มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพหรือมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงให้กับหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ประกอบการใช้รายงานการประเมินตนเอง (SAR) และรายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี

ขั้นตอนที่ 4 ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการบูรณาการข้อมูลทุกขั้นตอนเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยมีกระบวนการดังนี้

- วิเคราะห์นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ รัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ข้อมูลผลการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา และข้อมูลอื่น/ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์สภาพปัจจุบันการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
- วิเคราะห์ปัจจัยความเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบัน อุดมศึกษา ที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- วิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำผัง SWOT จากความคิดเห็นของนักวิชาการ ผู้บริหาร โดยศึกษาจากเอกสาร และรายงานผลการประชุมในระดับชาติ และนานาชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น ผลการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบัน อุดมศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น
- กำหนดยุทธศาสตร์ในระดับองค์การ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีองค์ประกอบด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย และจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม และการประชุมกลุ่ม Focus Group ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 ท่าน ดำเนินการตรวจสอบ แก้ไข และให้ความเห็น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ครบถ้วนของยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการวิจัยและนำเสนอ

ขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.2 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 หัวข้อดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

2. ผลการศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

สภาพปัจจุบันของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา โดยภาพรวม เมื่อพิจารณารายหมวด พบว่าหมวดที่ 1 การนำองค์กร ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$ และ 3.46 , S.D. = 0.68 และ 1.04) ซึ่งในค่าเฉลี่ยรวมมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.99) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่าผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$ และ 3.68 , S.D. = 0.86 และ 0.94) ยกเว้นคณาจารย์มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.99) ซึ่งในค่าเฉลี่ยรวมมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.96) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$ และ 3.49 , S.D. = 0.95 และ 1.05) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.04) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$ และ 3.27 , S.D. = 1.01 และ 1.12) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.10) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.13) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$ และ 3.18 , S.D. = 0.85 และ 1.14) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.10) หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.05) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงาน

ด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$ และ 3.42 , S.D. = 0.90 และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.09) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.97) แต่ในระดับคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$ และ 3.39 , S.D. = 1.03 และ 1.04) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 1.03) ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์พบว่าหมวดที่ 1. การนำองค์กร เรื่องภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบันพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.60 และ 0.63) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.82) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.66) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เรื่องกระบวนการ พัฒนาแผนพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ และ 4.59 , S.D. = 0.58 และ 0.61) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.65) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.60) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$ และ 4.58 , S.D. = 0.60 และ 0.61) แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.71) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.63) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้พบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$ และ 4.46 , S.D. = 0.54 และ 0.70) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$ และ 4.60 , S.D. = 0.56 และ 0.72) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.60) หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$ และ 4.46 , S.D. = 0.56 และ 0.62) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.61) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจพบว่ามีความต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$ และ 4.61 , S.D. = 0.55 และ 0.63) ทำให้ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.59) ซึ่งเมื่อพิจารณาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณแบบวิธี Priority Needs Index พบว่าหมวดที่ 1 การนำองค์กร มีค่า PNI สูงที่สุด (0.422) รองลงมาเป็นหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (0.399) หมวดที่ 4 การ

วัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (0.375) หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.375) และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (0.309) ซึ่งถือว่ามีค่า PNI ในระดับที่สูง ส่วนของหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจและหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่า PNI ในระดับต่ำ (0.275 และ 0.272 ตามลำดับ) ซึ่งยังไม่ใช่ปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข

2. ผลการศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

ผลการศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรค พิจารณาจากผลการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานประจำปีการศึกษา 2551 และปีการศึกษา 2552 ดังนี้ ประเภทดีเลิศ จำนวน 3 แห่ง เรียงลำดับตามตัวอักษรได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 3) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่าทั้งสามสถาบันมีปัจจัยความเกื้อหนุนสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศได้แก่ 1) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประกันคุณภาพ 3) มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไกเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา ระดับคณะวิชาถึงระดับสถาบัน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่สถาบันหรือคณะวิชากำหนด 4) มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 5) มีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก 6) ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพสถาบัน และ 7) มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพหรือมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงให้กับหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ และพบว่าปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศโดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 ของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 แห่งยังต้องพัฒนาในส่วนของ ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร โดยในส่วนของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตจะมีข้อจำกัดด้านจำนวนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และงบประมาณสนับสนุนการวิจัย ซึ่งจะเหมือนกับมหาวิทยาลัยเอกชนอื่นๆ

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก 15 ยุทธศาสตร์รอง ดังรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล (Strategic Leadership to good governance) (S1,S2,S3,W1,W2,W3,W4,O1,T1)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากร (Enhancing the strength of Educators capabilities) (S5,S6,S7,S8,W10,O5)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ (Developing Learning Organization) (S5,S6,S9,S10,S11,W7,W8,W9,O1,)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Increasing quality of graduates in Corporate Social Responsibility) (S4,S5,W5,W6,O2,O3,O4)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารความเสี่ยง (Managing risk for performance excellence) (S6,S8,S10,S11,W4,W6,W7,W9,W10,T1,T2,T3,T4,T5)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล (Strategic Leadership to good governance) (S1,S2,S3,W1,W2,W3,W4,O1,T1)

พัฒนาผู้นำระดับสูง เพื่อให้สามารถชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการของสถาบัน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ระดับสถาบัน การพัฒนาผู้นำในอนาคต วัตถุประสงค์การดำเนินการในระดับสถาบัน เพื่อนำผลการ ประเมินไปใช้ในการพัฒนาสถาบันให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์รอง

1.1 พัฒนภาวะผู้นำอย่างมีธรรมาภิบาล

วิธีการ

1.1.1 วางระบบธรรมาภิบาลภายในสถาบัน

1.1.2 สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาลของสถาบันให้ผู้บริหารทุกระดับ ผ่านกระบวนการ การสื่อสารขององค์กร

1.1.3 ส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับใช้ธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

1.1.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคในการบริหาร

1.1.5 ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารตามระบบธรรมาภิบาล

1.2 สร้างระบบและกลไกในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการ

1.2.1 สร้างระบบและกลไกในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน

1.2.2 วางแผนพัฒนาและเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร (Succession Plan)

1.2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร (เช่น หลักสูตร Executive Level Management , Functional Training, Business Management and Leadership Oversea Expansion และ Valued Innovation)

1.2.4 สร้างคลังความรู้ และเครื่องมือสำหรับใช้ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารเช่น e-Learning

1.3 สร้างระบบการประเมินผู้บริหารระดับสูง ให้มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับ

วิธีการ

1.3.1 สร้างมาตรฐานและวางระบบการประเมินผู้บริหาร

1.3.2 ผู้บริหารระดับสูงได้รับการชี้แจงและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินผล

1.3.3 ประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารตามที่ระบุ/ตกลงไว้ โดยยึดหลัก กัลยาณมิตร (มุ่งเน้นการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคคลากร (Enhancing the strength of Educators capabilities) (S5,S6,S7,S8,W10,O5)

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ให้มีศักยภาพตามสายงาน มีการสร้างความรัก ความผูกพัน การพัฒนาบุคลากร การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์รอง

2.1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามสายงาน

วิธีการ

- 2.1.1 จัดทำแผนอัตรากำลัง และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Roadmap) โดยแบ่งเป็นแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
- 2.1.2 ติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษาตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
- 2.1.3 ประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร

2.2 ส่งเสริมสวัสดิการบุคลากร

วิธีการ

- 2.2.1 วางระบบสวัสดิการบุคลากรให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม
- 2.2.2 ประเมินผลการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร
- 2.2.3 นำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร

2.3 สร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน

วิธีการ

- 2.3.1 สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ตั้งแต่สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน อย่างเสมอภาคทัดเทียมกัน
- 2.3.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3.3 จัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 **สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ (Developing Learning Organization)** (S5,S6,S9,S10,S11,W7,W8,W9,O1,)

มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ระดับสถาบัน และระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับสถาบันได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา การแบ่งปันวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาระบบ

ฐานข้อมูลสารสนเทศ ของสถาบันเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการสังเคราะห์ จัดการความรู้และการ
 เทียบเคียงในประเด็นต่างๆ

ยุทธศาสตร์รอง

3.1 สร้างระบบและกลไกการจัดการความรู้ของสถาบัน

วิธีการ

- 3.1.1 กำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้
- 3.1.2 กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้
- 3.1.3 จัดเวทีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มี
 ประสบการณ์ตรง(tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็น
 ความรู้
- 3.1.4 รวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนด ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่ง
 เรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็น ระบบ
- 3.1.5 เผยแพร่ให้บุคลากรได้นำแนวปฏิบัติที่ดีไปประยุกต์ใช้กับงานของตนเอง

3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ

วิธีการ

- 3.2.1 จัดทำแผนระบบสารสนเทศ (information system plan)
- 3.2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของ
 สถาบัน โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การ
 บริหารจัดการ และการเงินและสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานประกัน
 คุณภาพ
- 3.2.3 ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม
**(Increasing the quality of curriculum for students with a concept of
 Corporate Social Responsibility) (S4,S5,W5,W6, O2,O3,O4)**

พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเปลี่ยนกระบวนการสอนเป็นกระบวนการเรียนรู้ เปลี่ยน
 จากการท่องจำเป็นการคิดวิเคราะห์ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้มีความสมดุลระหว่างเก่ง
 งานและเก่งความดี โดยเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์รอง

4.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปจัดทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ

ชุมชน

วิธีการ

- 4.1.1 จัดโครงการบริการวิชาการเข้ากับกระบวนการเรียนการสอน
- 4.1.2 ให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรม/มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ
- 4.1.3 ประเมินผลการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการ

4.2 วางระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เรียน

วิธีการ

- 4.2.1 จัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่ผู้เรียน
- 4.2.2 จัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน
- 4.2.3 จัดกิจกรรมวิชาการ หรือกิจกรรมทางสังคม โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานเพื่อฝึกทักษะประสบการณ์การทำงานร่วมกัน

4.3 วางระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมของผู้เรียน

วิธีการ

- 4.3.1 จัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
- 4.3.2 ให้ความรู้และทักษะการประกันคุณภาพการศึกษาแก่นักศึกษาและส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในการจัดกิจกรรม
- 4.3.3 ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4.4 จัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning

วิธีการ

- 4.4.1 พัฒนาหลักสูตร / รายวิชาให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning
- 4.4.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าร่วมสหกิจศึกษา
- 4.4.3 ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning เพื่อปรับปรุงกระบวนการ
- 4.4.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการฝึกงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Managing risk for performance excellence)

(S6,S8,S10,S11,W4,W6,W7,W9,W10,T1,T2,T3,T4,T5)

พัฒนากระบวนการ จัดระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการเงินและงบประมาณ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์และความยั่งยืนของสถาบัน

ยุทธศาสตร์รอง

5.1 วางระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

วิธีการ

- 5.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
- 5.1.2 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบทของสถาบัน
- 5.1.3 ประเมินระดับความเสี่ยง
- 5.1.4 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5.2 วางระบบการเงินและงบประมาณ

วิธีการ

- 5.2.1 จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน
- 5.2.2 กำหนดแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 5.2.3 จัดสรรงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจ และการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
- 5.2.4 ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด

5.3 ปรับปรุงระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

วิธีการ

- 5.3.1 ปรับปรุงระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเพิ่มตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานที่สอดคล้องตามบริบทของสถาบัน (อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถาบัน)
- 5.3.2 สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา

- 5.3.3 พัฒนามาตรฐานของผู้ตรวจประกันคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานเดียวกัน
- 5.3.4 สร้างระบบการจัดการความรู้ด้านประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.3.5 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.3.6 สร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน และเทียบเคียงการดำเนินงาน
- 5.3.7 ประเมินผลความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่นำเสนอตามประเด็นคำถามการวิจัย มีข้อค้นพบที่น่าสนใจซึ่งผู้วิจัยขอ
นำเสนอในการอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพ
ภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา พบว่าผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานด้าน QA มี
ความเห็นว่างานสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการจำเป็น ในหมวดที่ 1 การนำองค์กร มีค่า PNI สูงที่สุด
(๐.๔๒๒) ในประเด็นภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับ พันธศักดิ์ พลสารมย์ (2540 : 27) รองลงมาเป็น
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (0.399) ที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและ
มีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ
ความรู้ (0.375) ที่สอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 16) ที่ระบุว่าการจัดการด้าน
สารสนเทศและความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการจัดการองค์กรโดยรวม หมวดที่ 3 การ
มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.375) และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (0.309) ซึ่งถือ
ว่ามีค่า PNI ในระดับที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับ การทำงานโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบ ดังที่ Robbins
(1999 : 12) บรูพิส พลอยสุวรรณ (2539 :20) ส่วนของหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจและหมวดที่ 2
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่า PNI ในระดับต่ำ (0.275 และ 0.272 ตามลำดับ) ซึ่งยังไม่ใช่ปัญหา
เร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข

2. ผลการศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบ
ประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศได้แก่ 1) มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีการดำเนินการ

ประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประกันคุณภาพ 3) มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไกเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา ระดับคณะวิชาถึงระดับสถาบัน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่สถาบันหรือคณะวิชากำหนด 4) มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 5) มีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก 6) ผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพสถาบัน และ 7) มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพหรือมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงให้กับหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) และพบว่าปัจจัยอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาคือเลิศโดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 ของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 แห่งยังต้องพัฒนาในส่วนของ ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร โดยในส่วนของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตจะมีข้อจำกัดด้านจำนวนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และงบประมาณสนับสนุนการวิจัย ซึ่งจะเหมือนกับมหาวิทยาลัยเอกชนอื่นๆ และสอดคล้องกับกิตติยา สีอ่อน (2547 : 20) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการประกันคุณภาพได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรด้านความตระหนักถึงความสำคัญและการมีทัศนคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพภายใน การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งด้านจำนวนบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กรและการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานประกันคุณภาพ วัฒนธรรมคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และขนาดขององค์กร ส่วนประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษามี 2 ส่วน คือประสิทธิผลระหว่างทาง (Intermediate outcome) ได้แก่การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานแบบวงจรคุณภาพ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร สำหรับประสิทธิผลสุดท้าย (end outcome of ultimate outcome) ได้แก่การบรรลุพันธกิจของสถาบัน

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก 15 ยุทธศาสตร์รอง โดยยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) นำองค์กรเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1.1 พัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีธรรมาภิบาล 1.2 สร้างระบบและกลไกในการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ 1.3 สร้างระบบการประเมินผู้บริหารระดับสูง ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ 2) ยกยกระดับศักยภาพ

บุคคลากร ประกอบด้วย 2.1 พัฒนาศักยภาพของบุคคลากรตามสายงาน 2.2 ส่งเสริมสวัสดิการบุคคลากร 2.3 สร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน 3) สร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3.1 สร้างระบบและกลไกการจัดการความรู้ของสถาบัน 3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ 4) ยกระดับคุณภาพหลักสูตร โดยเน้นผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 4.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปจัดทำเป็น โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน 4.2 วางระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เรียน 4.3 วางระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมของผู้เรียน 4.4 จัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning และ 5) บริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศประกอบด้วย 5.1 วางระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบัน 5.2 วางระบบการเงินและงบประมาณ 5.3 ปรับปรุงระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การนำเสนอในส่วนนี้ แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ การนำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการนำระบบธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการของสถาบันอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการวางระบบระบบและกลไกในการสรรหาและประเมินผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ

ผลจากการวิจัยที่พบว่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในหมวดที่ 1 การนำองค์กรมีค่า PNI สูงที่สุด (0.422) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดยังพบว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังต้องการให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสถาบันอุดมศึกษาควรนำหลักธรรมาภิบาลที่มีการนำมาใช้ในภาครัฐได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการของสถาบันอย่างจริงจัง รวมทั้งต้องสร้างความเข้าใจในประเด็นดังกล่าวให้กับผู้ประเมินคุณภาพภายในเพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องมีการวางระบบระบบและกลไกในการสรรหาและประเมินผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

2) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ยังต้องจัดสวัสดิการ สร้างบรรยากาศและความสุขในการทำงาน เพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐาน

ผลการวิจัยที่พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาอาจารย์เป็นรายบุคคลในด้านการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา นอกจากนี้ยังควรต้องมีการพัฒนาทักษะทางวิชาการของอาจารย์เช่นการส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัย บทความวิชาการ หนังสือ ตำรา รวมทั้งการนำเสนอผลงานทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการสอนต่างๆ ของอาจารย์ที่มุ่งสู่การยกระดับคุณภาพของอาจารย์ในเวทีประชาคมอาเซียน

3) สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ ทั้งในส่วนของระบบและกลไกการจัดการความรู้ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร

ผลจากการวิจัยที่พบว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องการให้มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบัน ซึ่งในปัจจุบันจะกระจัดกระจายอยู่ในอาจารย์หรือเอกสารการสอนหรืองานวิจัย สถาบันอุดมศึกษาควรนำองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายนี้มาพัฒนาให้เป็นระบบ หรือตั้งศูนย์ความเป็นเลิศทางการสอนและการวิจัย เพื่อให้อาจารย์ นักศึกษา ตลอดจนประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงความรู้ และสามารถพัฒนาตนเองได้ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้

4) สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของตลาดงาน และส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปจัดทำเป็น โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน รวมทั้งการวางระบบและกลไกการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านการให้คำปรึกษาและการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้เรียน

ผลจากการวิจัยที่พบว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับปรุงระบบและกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นระบบบริหารหลักสูตรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเร่งดำเนินการประกอบกับการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดมาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. 2548 และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นการควบคุมและยกระดับคุณภาพของหลักสูตรที่สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคการผลิต เพื่อให้หลักสูตรนั้นตรงกับความต้องการ บัณฑิตมีคุณภาพ มีงานทำ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่ง

สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการติดตามผลคุณภาพบัณฑิตหลังเข้าสู่ตลาดงาน เพื่อดำเนินการ พัฒนาต่อยอดศักยภาพของบัณฑิตต่อไป

5) สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดการที่เป็นเลิศ โดยวางระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ระบบการเงินและงบประมาณ ตลอดจนปรับปรุงระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

ผลจากการวิจัยที่พบว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องการให้มีการจัดการกระบวนการทำงาน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยง ตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาคือด้าน การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ตลอดจนการบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การเงินและงบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ ส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิตไทย

2) ควรมีการวิจัยต่อยอดการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพที่บูรณาการระบบประกันคุณภาพภายใน ระบบประกันคุณภาพภายนอก และระบบบริหารคุณภาพอื่นๆ เพื่อเป็นการลดภาระการดำเนินงานด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกื้อ กระแส โสม. การพัฒนาการรับรองผู้ประเมินภายนอกตามแนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับการประเมินสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

กิตติยา สีอ่อน. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลของการประกันคุณภาพภายในสำหรับกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2552.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2551.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2553.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: www.mua.go.th2546. [31 มีนาคม 2555]

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551-2554). กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2551.

- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. ระบบฐานข้อมูลประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: <http://www.cheqa.mua.go.th/> [31 มีนาคม 2555]
- คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ทบวงมหาวิทยาลัย. อุดมศึกษาไทย: สู่อนาคตที่ท้าทาย. รายงานการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533 - 2547). กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.
- คำเพชร ภูริปริญา. การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยอันดับโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ชุตินันท์ อิทธิรัตน. รูปแบบการจัดการการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ธเนศ จิตสุทธิภากร. การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- นิยุทธ์ กรุงวงศ์. การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ประกอบ คุปรัตน์และคนอื่น ๆ. โครงการวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2531 – 2545). กรุงเทพมหานคร: สำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- มาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, สำนัก. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2549.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), สำนักงาน. คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน พ.ศ. 2554). กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท พลัส, 2554.

- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), สำนักงาน. คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาทอง, 2549.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: พรินทนาการกราฟฟิค, 2547.
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนักงาน, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ประจำปี 2552. กรุงเทพมหานคร, เจริญทอง เบส ออฟ เดอะ เนชั่น, 2552.
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนักงาน, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2555-2556. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วารินการพิมพ์, 2554.
- วัฒนา ล่วงลือ. การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- วิจารณ์ พานิชและคนอื่น ๆ. รายงานการศึกษาวิจัย การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา: กรณีศึกษานิวซีแลนด์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- ศานิตย์ เขยชุม. แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. 2550. การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สมชาย พนาเกษม. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552.

สุเมธ แสงนาทร. การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สุจิตรา บุญรัตนพันธ์. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการบริหารงานองค์การและประสิทธิผลของงาน: ศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานของรัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2539.

สุวิมล ว่องวาณิช และคนอื่นๆ. การติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

อมรวิรัช นาคทรพรพ. โครงการวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545.

ภาษาอังกฤษ

Austin, G.R. Process Evaluation: a Comprehensive Study of Outline. Maryland: Centre for Educational Education Research and Development, University of Maryland, 1978.

Australian Business Excellence Award [Online]. 2012. Available from:

<http://www.businessawards.com.au/> [2012, March 31]

Carnall, Colin A. Management Change in Organization. New York: Prentice Hall, 1990.

Frederick Herzberg. Global communication & international relations. Belmont, California: Wadsworth, 1993.

Hanson E. Mark. Educational Administration and Organization Behavior. A Simon & Schuster Company, 1966.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. Education Administration: Theory Research and Practice. (n.p.): McGraw – Hill, 1991.

Kast, James E. Rosenzweig. Organization and management: a systems approach. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1974.

- Lee C. Deighton. The encyclopedia of education. New York: Macmillan, 1971.
- Luther Gulick and L. Urwick. Papers on the science of administration. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- Mary Irwin. American universities and colleges. Washington, D.C.: American Council on Education, 1956.
- Miller, Richard I. The Assessment of College Performance. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1979.
- Rensis Likert. New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Robert G. Owens. Organizational behavior in education. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Singapore Quality Award [Online]. 2012. Available from:
http://www.enterpriseone.gov.sg/en/Topics/Business%20Excellence/Business%20Excellence%20Awards/excel_awards_sqa.aspx [2012, March 31]
- Thad L. Hungate. Management in higher education. New York: Bureau of Publications, Teacher College Columbia University, 1964.
- The European Foundation for Quality Management [Online]. 2012. Available from:
<http://www.efqm.org/en/> [2012, March 31]
- The Malcom Baldrige National Quality Award [Online]. 2012. Available from:
<http://www.nist.gov/baldrige/> [2012, March 31]
- William H Roc. Cases, materials and problems of professional responsibility in decedents' estates and trusts. New York: The Foundation Press, 1968.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

(จำนวน 124 แห่ง)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (12)	
1. มหาวิทยาลัยทักษิณ	20. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	21. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	22. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	23. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยบูรพา	24. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
6. มหาวิทยาลัยพะเยา	25. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
7. มหาวิทยาลัยมหิดล	26. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
8. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	27. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
9. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	28. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
10. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	29. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
11. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	30. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
12. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	31. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (55)	
1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	32. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	33. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	34. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
4. มหาวิทยาลัยนครพนม	35. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัย	36. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
6. มหาวิทยาลัยนเรศวร	37. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
7. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	38. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	39. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏนครินทร์
9. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	40. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
10. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	41. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
11. มหาวิทยาลัยศิลปากร	42. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
12. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	43. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
13. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	44. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
14. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	45. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
15. สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน	46. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
16. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	47. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	48. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	49. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	50. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
	51. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
	52. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

53. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
 54. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 55. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

มหาวิทยาลัยเอกชน (31 แห่ง)

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
3. มหาวิทยาลัยเกริก
4. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
5. มหาวิทยาลัยคริสเตียน
6. มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
7. มหาวิทยาลัยชินวัตร
8. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
10. มหาวิทยาลัยธนบุรี
11. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
12. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
13. มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก
14. มหาวิทยาลัยปทุมธานี
15. มหาวิทยาลัยพายัพ
16. มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น
17. มหาวิทยาลัยภาคกลาง
18. มหาวิทยาลัยโยนก
19. มหาวิทยาลัยรังสิต
20. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
21. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
22. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
23. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
24. มหาวิทยาลัยสยาม
25. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
26. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
27. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
28. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

29. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
 30. มหาวิทยาลัยเอเชียน
 31. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

วิทยาลัยเอกชน (20)

1. วิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ
2. วิทยาลัยเฉลิมกาญจนาระยอง
3. วิทยาลัยเชิงรอย
4. วิทยาลัยเซนต์หลุยส์
5. วิทยาลัยเซนต์อีซาแบ็ตบางกอก
6. วิทยาลัยคูลิตรธานี
7. วิทยาลัยคาปี
8. วิทยาลัยทองสุข
9. วิทยาลัยเทคโนโลยีพนมวันท์
10. วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
11. วิทยาลัยนครราชสีมา
12. วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา
13. วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
14. วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ
15. วิทยาลัยราชพฤกษ์
16. วิทยาลัยคู่ม่น้ำปิง
17. วิทยาลัยศรีโสภณ
18. วิทยาลัยสันตพล
19. วิทยาลัยแสงธรรม
20. วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

สถาบัน (6)

1. สถาบันกัณฑ์
2. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
3. สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์
4. สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
5. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์
6. สถาบันรัชต์ภาคย์

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของของแบบสอบถาม

1. ศาสตราจารย์นายแพทย์วุฒิชัย ธนาพงศธร
2. รองศาสตราจารย์ดวงพร หัษชะวนิช
3. รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย รัตนวงษ์
4. ดร. อรรถนพ โพธิสุข
5. ดร. สุพัตรา ประดับพงษ์
6. ดร. นวีวรรณ หลิมวัฒนา
7. ดร. สุภาพร ธรรมศิริ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศ

1. ศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ชำรงชัยวงษ์
2. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน
3. รองศาสตราจารย์ ดร. คุณหญิงสุมณฑา พรหมบุญ
4. รองศาสตราจารย์ ดร. จิรเดช อุ่สวัสดิ์
5. ดร. ชิงชัย หาญเจนลักษณ์
6. ตัวแทนเครือข่ายอุดมศึกษา 9 เครือข่าย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมวิพากษ์ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

- | | |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์นายแพทย์วุฒิชัย ธนาพงศธร | ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา / ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน |
| 2. รองศาสตราจารย์ดวงพร หัษชะวนิช | ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน |
| 3. ดร. อรรถนพ โพธิสุข | ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน |
| 4. ดร. สุพัตรา ประดับพงษ์ | ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา |
| 5. ดร. นวีวรรณ หลิมวัฒนา | ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน |
| 6. ดร. สุภาพร ธรรมศิริ | ผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 7. อาจารย์ปรัชญา สิมจารย์ | ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายนอก สมศ. |
| 8. อาจารย์คณินิจ รัตนกัญญาพงษ์ | ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพภายใน / ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน |
| 9. นางกัลญา โอภาสเสถียร | ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน |
| 10. นางพรจกักร์ พิริยะกุล | ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพภายใน |

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของการจัดทำแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อ
การดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

**แบบตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของรายการข้อคำถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษา**

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
ภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ
รายการข้อคำถามของข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการดำเนินการตามระบบ
ประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหาร คณาจารย์ และ
ผู้ปฏิบัติงานที่กำกับดูแลการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 15 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพ
ทั่วไปของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของ
การดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และเมื่อท่านได้ตอบ
แบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้แนบมา
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายเอกธิป สุขวารี

นิตិระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สอดคล้อง ไม่สอดคล้อง]

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30-40 ปี

41-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ (ระบุ).....

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์

ศาสตราจารย์

5. ตำแหน่ง

อธิการบดี

รองอธิการบดี

ผู้ช่วยอธิการบดี

อื่นๆ (ระบุ).....

6. อายุราชการในตำแหน่งผู้บริหาร

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

กว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และระดับสภาพที่พึงประสงค์ ของการดำเนินการตามระบบ
ประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพ ความเป็นจริงของท่าน โดย
พิจารณา ระดับ และความหมาย ดังนี้

- 1+ คำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด
0 ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด
-1 คำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1. การนำองค์กร					
1.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (สกอ. 7.1)					
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน				
2	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของสถาบันไปยังบุคลากรในสถาบัน				
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม				
4	ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันได้ตามศักยภาพ				
5	ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
6	สภาสถาบันประเมินผลการบริหารงานของสถาบันและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
2.1 : กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)					
7	มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน และดำเนินการให้แน่ใจว่าสมาชิกในสถาบันและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน				
8	มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง				
9	มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goal) และวัตถุประสงค์(objective) คณะกรรมการควรวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน				
10	มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ				
11	มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard				
12	มีการจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 4 พันธกิจ				
13	มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ ควรจัดทำพร้อมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
14	มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง				
15	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบัน และที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง				
3. การมุ่งเห็นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3.1 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)					
16	มีการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตอย่างน้อยสำหรับทุกหลักสูตรระดับปริญญาตรี ทุกรอบระยะเวลาตามแผนกำหนดการศึกษาของหลักสูตร				
17	มีการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต				
18	มีการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิต				
19	มีระบบและกลไกการส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ				
20	มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่นักศึกษาในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่จัดโดยสถาบัน				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
3.2 ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา (สกอ. 2.6)					
21	มีการกำหนดพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษา				
22	มีการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริมตามข้อ 1 ไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน				
23	มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จ และการประเมินผล				
24	มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ				
3.3 : ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)					
25	มีการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา				
26	มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา				
27	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษา				
28	มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า				
29	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า				
30	มีการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
3.4 : ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)					
31	มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติทุกด้าน				
32	มีการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา				
33	มีการนำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง				
3.5 : กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)					
34	มีการสำรวจความต้องการของชุมชน หรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการ กำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทาง วิชาการตามจุดเน้นของสถาบัน				
35	มีความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือ ภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ				
36	มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการ ทางวิชาการต่อสังคม				
37	มีการนำผลการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการ ให้บริการทางวิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ				
38	มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและ เผยแพร่สู่สาธารณชน				
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
4.1 : ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)					

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
39	มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ				
40	มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด				
41	มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน				
4.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)					
42	มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
4.3 : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (สกอ. 7.3)					
43	มีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)				
44	มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน				
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล					
5.1 : ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (สกอ. 2.4)					
45	มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการ				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	บริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์				
47	มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ได้อาจารย์ หรือบุคลากรได้ทราบ ภายใต้เวลาที่กำหนด และเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่สถาบันวางแผนไว้				
48	มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (jobdescription) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความสามารถ(competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงานและทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน				
49	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า – ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผล				
50	มีการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้ เป็นไปตามแผนและเส้นทางเดินของตำแหน่งงานที่กำหนด รวมทั้งติดตามตรวจสอบเป็นรายบุคคล เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง				
51	มีการยกย่องให้เกียรติผู้ได้รับรางวัลโดยวิธีการต่าง				
52	มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการทำงาน มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับกัน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพัฒนางานร่วมกัน				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
53	มีนโยบายดูแลสุขภาพของบุคลากร ทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม มีสวัสดิการตรวจเช็คสุขภาพ ส่งเสริมการออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สนับสนุนด้านสถานที่ออกกำลังกายสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำด้านการดูแลสุขภาพ				
54	มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง				
55	มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ				
56	มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน				
57	มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน				
6. การจัดการกระบวนการ					
6.1 : ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร (สกอ. 2.1)					
58	มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตร				
59	การเปิดหลักสูตรใหม่ควรมีการศึกษาความต้องการบัณฑิตในสาขาวิชานั้น ๆ ในตลาดงาน สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการวิเคราะห์ทรัพยากรของการดำเนินการของหลักสูตรใหม่และคำนวณจุดคุ้มทุนประกอบการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
60	การปรับปรุงหลักสูตรควรศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาการของสาขาวิชานั้น ๆ ความคิดเห็นจากบัณฑิตและผู้ประกอบการที่รับบัณฑิตเข้าทำงานเพื่อให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงหลักสูตร				
61	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น				
62	หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน				
63	มีการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง				
64	จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยทุกปีการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรและกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ				
6.2 : ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)					
65	มีการจัดการหรือจัดบริการเพื่อให้นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้				
66	มีบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา				
67	มีบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่อ				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	อินเทอร์เน็ตในระบบไร้สาย				
68	มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในตำแหน่งทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬา				
69	มีระบบสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัยของอาคารตลอดจนบริเวณโดยรอบ อย่างน้อยในเรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ รวมทั้งมีระบบและอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				
70	มีการนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ				
6.3 : ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)					
71	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย				
72	มีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน				
73	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้				
74	มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้				
6.4 : ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)					
75	มีระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบที่กำหนด				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
76	มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์และให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่อาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ				
77	มีการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านอื่นๆ ในการดำเนินงานวิจัย				
78	มีการติดตามและประเมินผลการสนับสนุน รวมทั้ง นำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของสถาบัน				
6.5 มีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)					
79	มีระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม				
80	มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย				
81	มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย				
82	มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน				
6.6 : มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)					
83	มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม				
84	มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน				
85	มีการประเมินผลความสำเร็จ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม				
6.7 : ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)					
86	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหาร				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน				
87	มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง				
88	มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน				
89	มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง				
90	มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป				
6.8 : ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ (สกอ. 8.1)					
91	มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน				
92	มีแนวทางจัดทำทรัพยากรทางด้านการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้				
93	มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนาสถาบันและบุคลากร				
94	มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง				
6.9 : ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)					
95	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า				

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	และดำเนินการตามระบบที่กำหนด				
96	มีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน				
97	มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของสถาบัน				
98	มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพเสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามกำหนดเวลา				
99	มีการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้				
100	มีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพ				
101	มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกัน				
102	มีแนวปฏิบัติที่ดีหรืองานวิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์				
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ					
103	มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ไ้ทำงานทำภายใน 1 ปี				
104	มีบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ				
105	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต				
106	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย				

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบที่เป็นเลิศ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ปฏิบัติงานที่กำกับดูแลการประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 13 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอผลการวิจัยใน ภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และเมื่อท่านได้ตอบ แบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้แนบมา ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายเอกธิป สุขวารี

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....
4. ตำแหน่งทางวิชาการ

<input type="checkbox"/> อาจารย์	<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์
<input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์	<input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์
5. ตำแหน่ง

<input type="checkbox"/> อธิการบดี	<input type="checkbox"/> รองอธิการบดี	<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยอธิการบดี
<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ	<input type="checkbox"/> อาจารย์	<input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพฯ
6. อายุราชการในตำแหน่งผู้บริหาร

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> กว่า 15 ปี
----------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

1. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของการจัดทำแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

1. ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของรายการข้อความเพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
1. การนำองค์กร						
1.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (สกอ. 7.1)						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
2	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของสถาบันไปยังบุคลากรในสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม	7	-	-	1.00	ผ่าน
4	ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ	7	-	-	1.00	ผ่าน
5	ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7	-	-	1.00	ผ่าน
6	สภาสถาบันประเมินผลการบริหารงานของสถาบันและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 : กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)						
7	มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน และดำเนินการให้แน่ใจว่าสมาชิกในสถาบันและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
8	มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	7	-	-	1.00	ผ่าน
9	มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) คณะกรรมการควรวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
10	มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ	7	-	-	1.00	ผ่าน
11	มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard	7	-	-	1.00	ผ่าน
12	มีการจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 4 พันธกิจ	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
13	มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้ ควรจัดทำพร้อมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	7	-	-	1.00	ผ่าน
14	มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	7	-	-	1.00	ผ่าน
15	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบันและที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	7	-	-	1.00	ผ่าน
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
3.1 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)						
16	มีการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตอย่างน้อยสำหรับทุกหลักสูตรระดับปริญญาตรี ทุกรอบระยะเวลาตามแผนกำหนดการศึกษาของหลักสูตร	7	-	-	1.00	ผ่าน
17	มีการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพ	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	และคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต					
18	มีการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิต	7	-	-	1.00	ผ่าน
19	มีระบบและกลไกการส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ	7	-	-	1.00	ผ่าน
20	มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่จัดโดยสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
3.2 ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา (สกอ. 2.6)						
21	มีการกำหนดพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
22	มีการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ต้องการส่งเสริมตามข้อ 1 ไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
23	มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนดโดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จ และการประเมินผล	7	-	-	1.00	ผ่าน
24	มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้าน	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	คุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ					
3.3 : ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)						
25	มีการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
26	มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
27	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
28	มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า	7	-	-	1.00	ผ่าน
29	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า	7	-	-	1.00	ผ่าน
30	มีการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
3.4 : ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)						
31	มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน	7	-	-	1.00	ผ่าน
32	มีการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
33	มีการนำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการพัฒนา	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
3.5 : กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)						
34	มีการสำรวจความต้องการของชุมชน หรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทางวิชาการตามจุดเน้นของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
35	มีความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือหน่วยงานวิชาชีพ	7	-	-	1.00	ผ่าน
36	มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม	7	-	-	1.00	ผ่าน
37	มีการนำผลการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ	7	-	-	1.00	ผ่าน
38	มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	7	-	-	1.00	ผ่าน
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้						
4.1 : ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)						
39	มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือ	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	นานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ					
40	มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	7	-	-	1.00	ผ่าน
41	มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน	7	-	-	1.00	ผ่าน
4.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)						
42	มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7	-	-	1.00	ผ่าน
4.3 : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (สกอ. 7.3)						
43	มีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)	7	-	-	1.00	ผ่าน
44	มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล						
5.1 : ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (สกอ. 2.4)						

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
45	มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์	7	-	-	1.00	ผ่าน
47	มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ได้อาจารย์ หรือบุคลากรได้ทราบ ภายใต้เวลาที่กำหนด และเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่สถาบันวางแผนไว้	7	-	-	1.00	ผ่าน
48	มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (jobdescription) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความสามารถ(competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมวิธีการทำงานและทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน	7	-	-	1.00	ผ่าน
49	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า – ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผล	7	-	-	1.00	ผ่าน
50	มีการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามแผนและเส้นทางเดินของตำแหน่งงานที่กำหนด รวมทั้งติดตามตรวจสอบเป็นรายบุคคล เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	7	-	-	1.00	ผ่าน
51	มีการยกย่องให้เกียรติผู้ได้รับรางวัลโดยวิธีการ	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	ต่าง					
52	มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการทำงาน มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพัฒนาาร่วมกัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
53	มีนโยบายดูแลสุขภาพของบุคลากร ทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม มีสวัสดิการตรวจเช็คสุขภาพ ส่งเสริมการออกกำลังกายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สนับสนุนด้านสถานที่ออกกำลังกายสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำด้านการดูแลสุขภาพ	7	-	-	1.00	ผ่าน
54	มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนา มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผล การเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	7	-	-	1.00	ผ่าน
55	มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และดูแลควบคุมให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนถือปฏิบัติ	7	-	-	1.00	ผ่าน
56	มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหาร และการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	7	-	-	1.00	ผ่าน
57	มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	7	-	-	1.00	ผ่าน
6. การจัดการกระบวนการ						
6.1	: ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหาร					

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
หลักสูตร (สกอ. 2.1)						
58	มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตร	7	-	-	1.00	ผ่าน
59	การเปิดหลักสูตรใหม่ควรมีการศึกษาความต้องการบัณฑิตในสาขาวิชานั้น ๆ ในตลาดงาน สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการวิเคราะห์ทรัพยากรของการดำเนินการของหลักสูตรใหม่และคำนวณจุดคุ้มทุนประกอบการขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย	7	-	-	1.00	ผ่าน
60	การปรับปรุงหลักสูตรควรศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาการของสาขาวิชานั้น ๆ ความคิดเห็นจากบัณฑิตและผู้ประกอบการที่รับบัณฑิตเข้าทำงานเพื่อให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงหลักสูตร	7	-	-	1.00	ผ่าน
61	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น	7	-	-	1.00	ผ่าน
62	หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน	7	-	-	1.00	ผ่าน
63	มีการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	อย่างต่อเนื่อง					
64	จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยทุกปีการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรและกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.2 : ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)						
65	มีการจัดการหรือจัดบริการเพื่อให้นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้	7	-	-	1.00	ผ่าน
66	มีบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา	7	-	-	1.00	ผ่าน
67	มีบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระบบไร้สาย	7	-	-	1.00	ผ่าน
68	มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียนนักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬา	7	-	-	1.00	ผ่าน
69	มีระบบสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัยของอาคารตลอดจนบริเวณโดยรอบ อย่างน้อยในเรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ รวมทั้งมีระบบและอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตาม	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
70	มีการนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.3 : ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)						
71	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย	7	-	-	1.00	ผ่าน
72	มีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	7	-	-	1.00	ผ่าน
73	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	7	-	-	1.00	ผ่าน
74	มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.4 : ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)						
75	มีระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
76	มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณการวิจัยแก่อาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ	7	-	-	1.00	ผ่าน
77	มีการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านอื่นๆ ในการดำเนินงานวิจัย	7	-	-	1.00	ผ่าน
78	มีการติดตามและประเมินผลการสนับสนุน รวมทั้ง นำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.5 มีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)						
79	มีระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม	7	-	-	1.00	ผ่าน
80	มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย	7	-	-	1.00	ผ่าน
81	มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย	7	-	-	1.00	ผ่าน
82	มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.6 : มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)						
83	มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและ	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	วัฒนธรรม					
84	มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน	7	-	-	1.00	ผ่าน
85	มีการประเมินผลความสำเร็จ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.7 : ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)						
86	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน	7	-	-	1.00	ผ่าน
87	มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	7	-	-	1.00	ผ่าน
88	มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน	7	-	-	1.00	ผ่าน
89	มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	7	-	-	1.00	ผ่าน
90	มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.8 : ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ (สกอ. 8.1)						
91	มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
92	มีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางการเงิน	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
	หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้					
93	มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	7	-	-	1.00	ผ่าน
94	มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง	7	-	-	1.00	ผ่าน
6.9 : ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)						
95	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	7	-	-	1.00	ผ่าน
96	มีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
97	มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของสถาบัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
98	มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตามการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพเสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลา	7	-	-	1.00	ผ่าน

ที่	รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ค่า IOC	สรุป
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
99	มีการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้	7	-	-	1.00	ผ่าน
100	มีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพ	7	-	-	1.00	ผ่าน
101	มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกัน	7	-	-	1.00	ผ่าน
102	มีแนวปฏิบัติที่ดีหรืองานวิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์	7	-	-	1.00	ผ่าน
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ						
103	มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้ออกมาภายใน 1 ปี	7	-	-	1.00	ผ่าน
104	มีบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ	7	-	-	1.00	ผ่าน
105	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต	7	-	-	1.00	ผ่าน
106	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย	7	-	-	1.00	ผ่าน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาสาระจากองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพภายใน และข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบลัดริจ ปี 2009 – 2010 เพื่อหาประเด็นในการวัดผลในแต่ละหมวด มาจัดทำเป็นรายการข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน แล้ววิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของรายการข้อคำถามด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำผลการแสดงความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) แล้วพิจารณาเลือกประเด็นที่มีค่า $IOC \geq 0.75$ เป็นรายการข้อคำถามที่เหมาะสม ซึ่งผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่า IOC และผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ผู้วิจัยทำการยุบรวมรายการข้อคำถามบางข้อเนื่องจากเป็นประเด็นคำถามในเรื่องเดียวกัน และให้ตัดข้อคำถามบางข้อที่เป็นรายละเอียดของกิจกรรม และผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปจำนวนรายการข้อคำถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหาในแต่ละหมวด เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หมวดที่ 1. การนำ องค์กร																
1.1 ภาวะผู้นำของสภา สถาบันและผู้บริหารทุก ระดับของสถาบัน (สกอ. 7.1)																
1.1.1 ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์ มี ความสามารถในการ วางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศเป็น ฐานในการปฏิบัติงาน	3.60	1.01	4.47	0.68	3.33	0.99	4.58	0.63	3.26	0.66	4.40	0.82	3.37	0.94	4.52	0.69

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
และพัฒนาสถาบัน																
1.1.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม	3.36	0.93	4.33	0.75	2.99	0.99	4.47	0.65	3.18	0.65	4.27	0.90	3.10	0.92	4.40	0.73
1.1.3 ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ	3.50	1.01	4.58	0.54	2.91	0.96	4.44	0.62	2.91	0.56	4.43	0.79	3.02	0.93	4.47	0.65

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1.1.4 ผู้บริหาร บริหารงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาลโดย คำนึงถึงประโยชน์ของ สถาบันและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.45	1.04	4.64	0.56	3.04	1.08	4.61	0.57	2.86	0.77	4.53	0.78	3.08	1.03	4.60	0.62
1.1.5 สภาสถาบัน ประเมินผลการบริหาร งานของสถาบันและ ผู้บริหารนำผลการ ประเมินไปปรับปรุงการ บริหารงานอย่างเป็น รูปธรรม	3.38	1.12	4.59	0.63	2.91	1.22	4.52	0.55	2.92	0.77	4.57	0.81	3.01	1.13	4.55	0.63

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
รวม 1.1 ภาวะผู้นำของ สภาสถาบันและ ผู้บริหารทุกระดับของ สถาบัน (สกอ. 7.1)	3.46	1.02	4.52	0.63	3.04	1.04	4.52	0.60	3.03	0.68	4.44	0.82	3.11	0.99	4.51	0.66
รวมหมวดที่ 1. การนำ องค์กร	3.46	1.02	4.52	0.63	3.04	1.04	4.52	0.60	3.03	0.68	4.44	0.82	3.11	0.99	4.51	0.66
หมวดที่ 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์																
2.1 : กระบวนการพัฒนา แผน (สกอ. 1.1)																
2.1.1 มีการกำหนด ปรัชญาหรือปณิธานของ สถาบัน และประกาศให้ บุคลากรและผู้มีส่วน	3.96	0.86	4.65	0.53	3.86	1.05	4.58	0.54	3.65	0.75	4.68	0.47	3.83	0.96	4.61	0.52

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยทั่วกัน																
2.1.2 มีการพัฒนาแผน กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ปรัชญาหรือปณิธานและ นโยบายของสภา สถาบัน พระราชบัญญัติ สถาบัน จุดเน้นของ สถาบัน และแผน อุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและ มาตรฐานต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง	3.75	0.95	4.47	0.71	3.47	0.92	4.51	0.63	3.43	0.81	4.47	0.69	3.52	0.91	4.49	0.66

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
2.1.3 มีการจัดตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผน กลยุทธ์ (strategy) เพื่อ นำสถาบันไปสู่ ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของ สถาบัน	3.62	1.10	4.56	0.65	3.44	1.01	4.56	0.57	3.60	0.79	4.48	0.62	3.51	0.98	4.54	0.60
2.1.4 มีการกำหนด เป้าหมายในการ ดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน ภายในและมีการ มอบหมายอย่างเป็นทางการ	3.66	0.91	4.46	0.76	3.55	0.91	4.58	0.59	3.61	0.83	4.40	0.78	3.59	0.89	4.52	0.68

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
2.1.5 มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard	3.51	0.99	4.55	0.59	3.26	1.02	4.51	0.59	3.61	0.97	4.52	0.61	3.39	1.01	4.52	0.59
2.1.6 มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	3.83	0.92	4.67	0.52	3.61	0.98	4.62	0.54	3.69	0.92	4.51	0.66	3.67	0.95	4.60	0.57

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
2.1.7 มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	3.36	0.88	4.67	0.57	3.30	1.06	4.62	0.56	3.44	0.96	4.36	0.74	3.35	1.01	4.57	0.62
2.1.8 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุม	3.71	0.92	4.65	0.55	3.45	1.01	4.59	0.58	3.50	0.87	4.51	0.64	3.51	0.96	4.58	0.59

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ผู้บริหารสถาบันและที่ ประชุมสภาสถาบันเป็น ประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง																
รวม 2.1 : กระบวนการ พัฒนาแผน (สกอ. 1.1)	3.68	0.94	4.59	0.61	3.49	0.99	4.57	0.58	3.56	0.86	4.49	0.65	3.55	0.96	4.55	0.60
หมวดที่ 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์	3.68	0.94	4.59	0.61	3.49	0.99	4.57	0.58	3.56	0.86	4.49	0.65	3.55	0.96	4.55	0.60
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย																
3.1 ระบบและกลไกการ พัฒนาสัมฤทธิ์ผลการ เรียนตามคุณลักษณะ																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ของบัณฑิต (สกอ. 2.5)																
3.1.1 มีการนำผลการ สำรวจคุณลักษณะของ บัณฑิตที่พึงประสงค์มา ใช้ในการปรับปรุงต่างๆ เช่น หลักสูตร การ จัดการเรียนการสอน การวัดผลการ ศึกษาและ สัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพ และคุณลักษณะของ บัณฑิตที่พึงประสงค์ตาม ความต้องการของผู้ใช้ บัณฑิต	3.77	0.87	4.71	0.51	3.53	0.95	4.68	0.52	3.31	1.09	4.55	0.68	3.53	0.98	4.65	0.56

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.1.2 มีการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรทั้ง ด้านบุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และ งบประมาณที่เอื้อต่อการ พัฒนาคุณลักษณะของ บัณฑิต	3.44	1.04	4.61	0.63	2.94	1.21	4.56	0.62	3.31	0.80	4.53	0.69	3.12	1.12	4.56	0.63
3.1.3 มีระบบและกลไก การส่งเสริมให้นักศึกษา ระดับปริญญาตรีและ บัณฑิตศึกษาเข้าร่วม กิจกรรมการประชุม วิชาการหรือนำเสนอ ผลงานทางวิชาการในที่ ประชุมระหว่างสถาบัน	3.22	1.05	4.54	0.59	3.09	1.18	4.44	0.64	3.23	0.99	4.50	0.66	3.14	1.11	4.47	0.64

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
หรือที่ประชุมระดับชาติ หรือนานาชาติ																
3.1.4 มีกิจกรรม เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่นักศึกษา ระดับปริญญาตรีและ บัณฑิต ศึกษาที่จัดโดย สถาบัน	3.58	1.13	4.55	0.64	3.55	0.99	4.53	0.58	3.36	0.89	4.55	0.66	3.51	1.00	4.54	0.61
รวม 3.1 ระบบและกลไก การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล การเรียนรู้ตาม คุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)	3.50	1.02	4.60	0.59	3.27	1.08	4.55	0.59	3.30	0.94	4.53	0.67	3.32	1.05	4.56	0.61

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.2 ระดับความสำเร็จ ของการเสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรมที่จัด ให้กับนักศึกษา (สกอ. 2.6)																
3.2.1 มีการถ่ายทอดหรือ เผยแพร่พฤติกรรมด้าน คุณธรรมจริยธรรม สำหรับนักศึกษาที่ ต้องการส่งเสริม ไปยัง ผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ทราบอย่างทั่วถึงทั้ง สถาบัน	3.48	1.08	4.71	0.48	3.28	1.09	4.58	0.60	3.26	0.96	4.55	0.74	3.31	1.06	4.60	0.61

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.2.2 มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัดความสำเร็จและการประเมินผล	3.78	1.09	4.60	0.56	3.33	1.14	4.50	0.69	3.41	0.90	4.50	0.71	3.43	1.09	4.52	0.67
3.2.3 มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยหน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ	3.62	1.20	4.51	0.64	3.32	1.09	4.48	0.72	3.18	1.16	4.42	0.89	3.35	1.13	4.47	0.75

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
รวม 3.2 ระดับ ความสำเร็จของการ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้กับ นักศึกษา (สกอ. 2.6)	3.63	1.12	4.61	0.56	3.31	1.10	4.52	0.67	3.28	1.01	4.49	0.78	3.36	1.09	4.53	0.68
3.3 : ระบบและกลไกการ ให้คำปรึกษาและบริการ ด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)																
3.3.1 มีการจัดบริการให้ คำปรึกษาทางวิชาการ และแนะแนวการใช้ชีวิต แก่นักศึกษา	3.58	1.023	4.58	0.61	3.21	1.26	4.62	0.56	3.44	1.01	4.58	0.69	3.33	1.18	4.60	0.60

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.3.2 มีการจัดบริการ ข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อนักศึกษา	3.58	0.92	4.63	0.56	3.50	0.91	4.54	0.68	3.20	1.01	4.58	0.67	3.45	0.94	4.57	0.66
3.3.3 มีการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาประสบการณ์ ทางวิชาการและวิชาชีพ แก่นักศึกษา	3.45	0.99	4.60	0.63	3.51	0.92	4.56	0.65	3.36	0.88	4.50	0.72	3.47	0.92	4.56	0.66
3.3.4 มีการจัดบริการ ข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อศิษย์เก่า	3.25	1.172	4.58	0.65	3.10	1.19	4.48	0.67	2.86	0.88	4.45	0.75	3.07	1.13	4.50	0.68
3.3.5 มีการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาความรู้และ ประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า	3.45	1.22	4.50	0.64	2.77	1.23	4.45	0.69	3.05	0.93	4.38	0.80	2.97	1.20	4.45	0.70

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.3.6 มีการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา	3.45	1.01	4.46	0.66	2.99	1.07	4.54	0.61	3.14	0.88	4.31	0.83	3.11	1.03	4.47	0.67
รวม 3.3 : ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)	3.46	1.05	4.56	0.63	3.18	1.09	4.53	0.64	3.17	0.93	4.47	0.74	3.23	1.06	4.53	0.66
3.4 : ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.4.1 มีแผนการจัด กิจกรรมพัฒนานักศึกษา ที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติทุกด้าน	3.50	0.93	4.59	0.57	3.43	0.92	4.59	0.56	3.29	0.94	4.51	0.66	3.41	0.93	4.57	0.59
3.4.2 มีการประเมิน ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของ แผนการจัดกิจกรรม พัฒนานักศึกษา	3.41	1.01	4.57	0.57	3.44	1.04	4.55	0.55	3.16	0.94	4.55	0.68	3.37	1.01	4.56	0.58
3.4.3 มีการนำผลการ ประเมินความสำเร็จของ การจัดกิจกรรมการ	3.39	1.08	4.55	0.57	3.23	0.67	4.53	0.56	3.00	0.93	4.46	0.70	3.21	0.99	4.52	0.59

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
พัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง																
รวม 3.4 : ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)	3.43	1.00	4.57	0.57	3.36	0.87	4.56	0.56	3.15	0.93	4.51	0.68	3.33	0.97	4.55	0.59
3.5 : กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3.5.1 มีการสำรวจความต้องการของชุมชน หรือ ภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพ เพื่อประกอบการกำหนด ทิศทางและการจัดทำ แผนการบริการทาง วิชาการตามจุดเน้นของ สถาบัน	3.43	1.16	4.56	0.62	3.17	1.00	4.55	0.56	3.08	1.23	4.38	0.68	3.20	1.09	4.51	0.60
3.5.2 มีความร่วมมือด้าน บริการทางวิชาการเพื่อ การเรียนรู้และเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชน หรือ ภาครัฐ หรือหน่วยงาน	3.64	1.07	4.60	0.65	3.22	0.97	4.60	0.57	3.24	0.93	4.44	0.69	3.31	0.99	4.57	0.62

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
วิชาชีพ																
3.5.3 มีการประเมิน ประโยชน์หรือผลกระทบ ของการให้บริการทาง วิชาการต่อสังคม	3.42	0.95	4.60	0.62	3.13	1.01	4.54	0.60	3.12	0.77	4.49	0.69	3.18	0.95	4.54	0.62
3.5.4 มีการนำผลการ ประเมินประโยชน์หรือ ผลกระทบของการ ให้บริการทางวิชาการต่อ สังคมไปพัฒนาระบบและ กลไก หรือกิจกรรมการ ให้บริการทางวิชาการ	3.40	1.03	4.58	0.59	3.07	1.04	4.58	0.56	3.06	0.91	4.52	0.64	3.13	1.02	4.57	0.59
3.5.5 มีการพัฒนา ความรู้ที่ได้จากการ	3.45	1.11	4.61	0.54	3.14	1.06	4.54	0.58	3.21	1.12	4.59	0.58	3.22	1.09	4.57	0.57

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ให้บริการทางวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่ บุคลากรภายในสถาบัน และเผยแพร่สู่ สาธารณชน																
รวม 3.5 : กระบวนการ บริการทางวิชาการให้ เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)	3.46	1.06	4.59	0.60	3.14	1.01	4.56	0.57	3.14	0.99	4.48	0.66	3.20	1.02	4.55	0.60
รวมหมวดที่ 3 การ มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	3.49	1.05	4.58	0.60	3.23	1.04	4.54	0.61	3.20	0.95	4.49	0.71	3.27	1.04	4.54	0.63
หมวดที่ 4 การวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการ																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ความรู้																
4.1 : ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)																
4.1.1 มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการ	3.77	1.09	4.62	0.56	3.33	1.17	4.55	0.62	3.35	1.10	4.50	0.66	3.42	1.15	4.55	0.62

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ประชุมวิชาการหรือการ ตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติหรือนานาชาติ																
4.1.2 มีระบบและกลไก การรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้จากงานวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ เพื่อให้ เป็นองค์ความรู้ที่คน ทั่วไปเข้าใจได้ และ ดำเนินการตามระบบที่ กำหนด	3.55	1.11	4.63	0.48	3.24	1.05	4.50	0.61	3.22	0.92	4.44	0.62	3.30	1.04	4.51	0.59
4.1.3 มีการนำผลงาน งานวิจัยหรืองาน	3.38	1.12	4.67	0.50	3.07	1.20	4.53	0.58	2.99	0.90	4.51	0.62	3.10	1.13	4.55	0.58

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
สร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน																
รวม 4.1 : ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)	3.56	1.10	4.64	0.51	3.21	1.14	4.53	0.60	3.18	0.97	4.48	0.63	3.27	1.10	4.54	0.60
4.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)																
4.2.1 มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบัน	3.51	1.01	4.62	0.59	3.01	1.17	4.59	0.59	3.17	1.08	4.41	0.82	3.14	1.13	4.55	0.65

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
<p>แห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>																
รวม 4.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)	3.51	1.01	4.62	0.59	3.01	1.17	4.59	0.59	3.17	1.08	4.41	0.82	3.14	1.13	4.55	0.65

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4.3 : ระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการ ตัดสินใจ(สกอ. 7.3)																
4.3.1 มีแผนระบบ สารสนเทศ (Information System Plan)	3.44	0.94	4.62	0.57	3.30	1.17	4.62	0.57	3.38	1.17	4.44	0.78	3.35	1.13	4.58	0.63
4.3.2 มีระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการ ตัดสินใจตามพันธกิจ ของสถาบัน	3.70	1.06	4.67	0.55	3.13	1.00	4.63	0.59	3.55	0.92	4.55	0.68	3.33	1.02	4.62	0.60
รวม 4.3 : ระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจ	3.57	1.00	4.65	0.56	3.21	1.08	4.63	0.58	3.46	1.04	4.50	0.73	3.34	1.07	4.60	0.62

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
(สกอ. 7.3)																
รวมหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการ จัดการความรู้	3.55	1.05	4.64	0.54	3.18	1.12	4.57	0.59	3.27	1.01	4.48	0.70	3.27	1.10	4.56	0.61
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล																
5.1 : ระบบการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน (สกอ. 2.4)																
5.1.1 มีแผนการบริหาร และการพัฒนาคณาจารย์ ทั้งด้านวิชาการ เทคนิค การสอนและการวัดผล	3.73	1.08	4.64	0.53	3.30	1.05	4.63	0.57	3.55	0.86	4.61	0.65	3.44	1.03	4.63	0.58

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
และมีแผนการบริหาร และพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนที่มีการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิง ประจักษ์																
5.1.2 มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดย กำหนดให้มีคำอธิบาย ลักษณะงาน (job description) การระบุ คุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่ง (job specification) รวมทั้ง ความ สามารถ (competencies) ที่	3.69	1.18	4.55	0.64	3.16	1.27	4.53	0.62	3.08	0.66	4.48	0.80	3.25	1.16	4.52	0.67

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการประเมินเทศ และการฝึกอบรมวิธีการ ทำงานและทักษะที่ จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจในงาน																
5.1.3 มีการประเมินผล การปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบ ชัดเจน มีการกำหนด เส้นทางเดินของตำแหน่ง งาน (career path) ของ บุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า - ออกของบุคลากรแต่ละ	3.49	1.23	4.55	0.64	3.18	1.15	4.62	0.52	2.90	0.75	4.50	0.71	3.18	1.10	4.58	0.59

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
กลุ่ม และพิจารณาหา แนวทางการปรับปรุง แก้ไขและติดตามผล																
5.1.4 มีระบบการติดตาม ให้คณาจารย์และ บุคลากรสายสนับสนุนนำ ความรู้และทักษะที่ได้ จากการพัฒนามาใช้ในการ จัดการเรียนการสอน และการวัดผลการเรียนรู้ ของนักศึกษา ตลอดจน การปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้อง	3.50	1.18	4.67	0.55	3.17	1.16	4.63	0.54	2.84	0.86	4.49	0.69	3.16	1.13	4.61	0.58

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
5.1.5 มีการประเมินผล ความสำเร็จของ แผนการบริหารและการ พัฒนาคณาจารย์และ บุคลากรสนับสนุน	3.56	1.05	4.59	0.57	3.16	1.09	4.59	0.52	3.00	0.89	4.52	0.69	3.20	1.06	4.58	0.57
5.1.6 มีการนำผลการ ประเมินไปปรับปรุงแผน หรือปรับปรุงการบริหาร และการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรสาย สนับสนุน	3.54	1.08	4.61	0.59	3.13	1.14	4.59	0.56	3.08	1.08	4.51	0.77	3.20	1.13	4.58	0.61
รวม 5.1 : ระบบการ พัฒนาคณาจารย์และ บุคลากรสายสนับสนุน	3.58	1.13	4.60	0.59	3.18	1.14	4.60	0.56	3.07	0.85	4.52	0.72	3.23	1.10	4.58	0.60

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
รวมหมวดที่ 5 การ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.58	1.13	4.60	0.59	3.18	1.14	4.60	0.56	3.07	0.85	4.52	0.72	3.23	1.10	4.58	0.60
หมวดที่ 6 การจัดการ กระบวนการ																
6.1 : ระบบและกลไก การพัฒนาและบริหาร หลักสูตร (สกอ. 2.1)																
6.1.1 มีการกำหนด วิธีการหรือขั้นตอนใน การดำเนินการเพื่อเปิด หลักสูตรใหม่และ ปรับปรุงหลักสูตร	3.87	1.12	4.63	0.54	3.50	0.96	4.58	0.55	3.53	0.89	4.55	0.72	3.58	0.99	4.58	0.59
6.1.2 มีการกำหนด หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการ	3.88	1.08	4.65	0.53	3.39	1.14	4.58	0.59	3.67	0.86	4.61	0.61	3.55	1.09	4.60	0.59

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ดำเนินงานและการอนุมัติ การปิดหลักสูตร โดย พิจารณาหลักสูตรที่ไม่ สอดคล้องกับ ความต้องการบัณฑิตในตลาด งาน หลักสูตรที่มีผู้สมัคร เรียนน้อย หรือหลักสูตร ที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่ เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาประเทศ เป็นต้น																
6.1.3 หลักสูตรทุก หลักสูตรที่เปิดสอนต้อง เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร และ ยังต้องดำเนินการให้	4.06	1.07	4.65	0.58	3.67	1.09	4.63	0.60	3.62	0.98	4.59	0.65	3.74	1.07	4.63	0.61

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
เป็นไปตามเกณฑ์ ตลอดระยะเวลาที่มีการ จัดการเรียนการสอน																
6.1.4 มีการดำเนินงาน ตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ และมีการ ประกันคุณภาพหลักสูตร และการจัดการเรียนการ สอนอย่างต่อเนื่อง	3.92	1.12	4.68	0.52	3.78	1.06	4.66	0.60	3.49	1.10	4.62	0.61	3.74	1.09	4.66	0.59
6.1.5 จัดให้มีการ ประเมินผลการ ดำเนินงานทุกหลักสูตร ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่	3.78	1.23	4.63	0.58	3.61	1.02	4.61	0.62	3.41	1.03	4.60	0.75	3.60	1.07	4.61	0.64

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
กำหนดอย่างน้อยทุกปี การศึกษา เพื่อวัด คุณภาพของการ ดำเนินการหลักสูตรว่า เป็นไปตามมาตรฐาน หลักสูตรและกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ																
รวม 6.1 : ระบบและ กลไกการพัฒนาและ บริหารหลักสูตร (สกอ. 2.1)	3.90	1.12	4.65	0.55	3.59	1.05	4.61	0.59	3.54	0.97	4.59	0.67	3.64	1.06	4.62	0.60
6.2 : ห้องสมุด อุปกรณ์ การศึกษา และ																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ (สกอ. 2.5)																
6.2.1 มีการจัดการหรือ จัดบริการเพื่อให้ นักศึกษามีเครื่อง คอมพิวเตอร์ใช้	3.73	1.12	4.71	0.50	3.27	1.27	4.61	0.74	3.49	0.86	4.64	0.59	3.41	1.17	4.64	0.67
6.2.2 มีบริการห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ และมีการ ฝึกอบรมการใช้งานแก่นัก ศึกษาทุกปีการศึกษา	3.90	1.15	4.66	0.57	3.32	1.18	4.67	0.58	3.58	1.01	4.56	0.67	3.49	1.16	4.64	0.60
6.2.3 มีบริการด้าน กายภาพที่เหมาะสมต่อ	3.85	1.07	4.65	0.62	3.21	1.33	4.65	0.59	3.51	0.89	4.61	0.61	3.40	1.22	4.64	0.60

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนานักศึกษา อย่างน้อยในด้าน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และ จุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ในระบบไร้สาย																
6.2.4 มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น อื่นๆ อย่างน้อยในด้าน งานทะเบียนนักศึกษา ผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ การบริการ อนามัยและการ รักษาพยาบาล การ	3.92	1.04	4.66	0.62	3.31	1.18	4.68	0.55	3.52	0.86	4.62	0.61	3.48	1.11	4.66	0.58

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
จัดการหรือจัดบริการ ด้านอาหารและสนาม กีฬา																
6.2.5 มีระบบ สาธารณูปโภคและรักษา ความปลอดภัยของ อาคารตลอดจนบริเวณ โดยรอบ อย่างน้อยใน เรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบ กำจัดของเสีย การ จัดการขยะ รวมทั้งมี ระบบและอุปกรณ์ ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณ อาคารต่าง ๆ โดยเป็นไป ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.86	1.20	4.65	0.62	3.29	1.25	4.67	0.55	3.39	0.98	4.60	0.61	3.42	1.20	4.65	0.58

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.2.6 มีการนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ	3.77	1.12	4.64	0.62	3.38	1.15	4.59	0.57	3.36	0.69	4.67	0.58	3.45	1.07	4.61	0.58
รวม 6.2 : ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)	3.83	1.11	4.66	0.59	3.29	1.22	4.65	0.60	3.47	0.88	4.62	0.61	3.44	1.15	4.64	0.60
6.3 : ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.3.1 มีระบบและกลไก การประกันคุณภาพการ จัดการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ ด้วยตนเอง และการให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการ ปฏิบัติทั้งในและนอกห้อง เรียนหรือจากการทำวิจัย	3.78	1.08	4.65	0.62	3.44	0.93	4.54	0.61	3.46	0.87	4.64	0.59	3.51	0.96	4.58	0.61
6.3.2 มีการจัดการเรียนรู้ ที่พัฒนาจากการวิจัย หรือจากกระบวนการ การ จัดการความรู้เพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน	3.49	1.09	4.57	0.64	3.33	0.99	4.53	0.62	3.18	0.95	4.56	0.60	3.33	1.01	4.55	0.62

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.3.3 มีการประเมิน ความพึงพอใจของ ผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน และสิ่งสนับสนุนการ เรียนรู้	3.70	0.91	4.64	0.65	3.50	1.07	4.50	0.68	3.57	0.75	4.58	0.60	3.55	0.98	4.54	0.66
6.3.4 มีการพัฒนาหรือ ปรับปรุงการจัดการเรียน การสอน กลยุทธ์การ สอน หรือการประเมินผล การเรียนรู้	3.75	1.00	4.62	0.65	3.56	0.95	4.62	0.58	3.33	0.71	4.59	0.60	3.55	0.92	4.61	0.60
รวม 6.3 : ระบบและ กลไกการจัดการเรียน การสอน (สกอ. 2.6)	3.68	1.02	4.62	0.64	3.45	0.98	4.55	0.62	3.38	0.82	4.59	0.60	3.48	0.96	4.57	0.62

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.4 : ระบบและกลไกการ พัฒนางานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)																
6.4.1 มีระบบและกลไก บริหารงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามแผนด้าน การวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตาม ระบบที่กำหนด	3.83	0.90	4.66	0.55	3.38	0.84	4.57	0.58	3.64	0.65	4.62	0.55	3.53	0.84	4.60	0.57
6.4.2 มีการจัดสร งงบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ รวมทั้งมีการ	3.66	1.13	4.65	0.60	3.40	0.90	4.50	0.66	3.64	0.65	4.54	0.60	3.51	0.91	4.54	0.64

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
สนับสนุนด้านอื่นๆ ใน การดำเนินงานวิจัย																
6.4.3 มีการติดตามและ ประเมินผลการ สนับสนุน รวมทั้ง นำผล การประเมินไปปรับปรุง การสนับสนุนพันธกิจ ด้านการวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ของสถาบัน	3.55	1.34	4.60	0.62	3.35	0.93	4.52	0.63	3.50	0.67	4.55	0.60	3.42	0.98	4.54	0.62
รวม 6.4 : ระบบและ กลไกการพัฒนา งานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)	3.68	1.12	4.64	0.59	3.37	0.89	4.53	0.62	3.59	0.65	4.57	0.58	3.48	0.91	4.56	0.61

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.5 มีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)																
6.5.1 มีระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม	3.69	0.95	4.62	0.59	3.58	1.01	4.57	0.60	3.60	0.73	4.61	0.58	3.60	0.94	4.59	0.59
6.5.2 มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย	3.55	1.03	4.64	0.56	3.38	0.97	4.58	0.60	3.40	0.99	4.45	0.68	3.42	0.99	4.56	0.61
6.5.3 มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงาน	3.42	1.12	4.63	0.56	3.36	0.98	4.54	0.59	3.16	0.96	4.48	0.64	3.32	1.01	4.54	0.60

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
บริการทางวิชาการแก่ สังคมกับการเรียนการ สอนและการวิจัย																
6.5.4 มีการพัฒนา ความรู้ที่ได้จากการ ให้บริการทางวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่ บุคลากรภายในสถาบัน และเผยแพร่สู่ สาธารณชน	3.51	1.04	4.58	0.54	3.44	0.88	4.53	0.61	3.12	0.81	4.52	0.62	3.38	0.91	4.54	0.60
รวม 6.5 มีระบบและ กลไกในการบริการทาง วิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)	3.54	1.03	4.62	0.56	3.44	0.96	4.56	0.60	3.32	0.87	4.52	0.63	3.43	0.96	4.56	0.60

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.6 : มีระบบและกลไก ในการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)																
6.6.1 มีระบบและกลไก การทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	3.68	0.95	4.58	0.62	3.69	0.91	4.59	0.61	3.57	0.91	4.49	0.69	3.66	0.91	4.57	0.63
6.6.2 มีการเผยแพร่ กิจกรรมหรือการบริการ ด้านทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมต่อ สาธารณชน	3.80	0.99	4.68	0.55	3.50	1.09	4.61	0.61	3.34	1.03	4.43	0.70	3.52	1.06	4.58	0.63
6.6.3 มีการประเมินผล ความสำเร็จ และนำผล	3.61	1.02	4.72	0.45	3.38	1.09	4.58	0.64	3.15	1.26	4.55	0.62	3.38	1.12	4.60	0.60

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
การประเมินไปปรับปรุง งานด้านทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม																
รวม 6.6 : มีระบบและ กลไกในการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)	3.69	0.98	4.66	0.54	3.52	1.03	4.59	0.62	3.35	1.06	4.49	0.67	3.52	1.03	4.58	0.62
6.7 : ระบบบริหารความ เสี่ยง (สกอ. 7.4)																
6.7.1 มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการหรือ คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยง โดยมี ผู้บริหารระดับสูงและ	3.69	1.07	4.70	0.48	3.50	1.10	4.55	0.64	3.40	0.98	4.62	0.61	3.52	1.07	4.60	0.61

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ตัวแทนที่รับผิดชอบ พันธกิจหลักของสถาบัน ร่วมเป็นคณะ กรรมการ หรือคณะทำงาน																
6.7.2 มีการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง และ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ มีการประเมินโอกาสและ ผลกระทบของความ เสี่ยงและจัดลำดับความ เสี่ยง	3.69	0.99	4.69	0.54	3.48	1.00	4.58	0.61	3.23	0.86	4.67	0.54	3.47	0.98	4.62	0.58
6.7.3 มีการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงที่มี ระดับความเสี่ยงสูง และ	3.67	1.05	4.65	0.56	3.21	1.10	4.59	0.59	3.18	0.91	4.59	0.68	3.30	1.06	4.60	0.60

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ดำเนินการตามแผน																
6.7.4 มีการติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและ รายงานต่อสภาสถาบัน เพื่อพิจารณาอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	3.55	1.09	4.64	0.51	3.44	1.04	4.59	0.61	3.13	0.89	4.65	0.60	3.39	1.03	4.61	0.59
6.7.5 มีการนำผลการ ประเมินและข้อเสนอ แนะจากสภาสถาบันไป ใช้ในการปรับแผนหรือ วิเคราะห์ความเสี่ยงใน รอบปีถัดไป	3.51	1.02	4.61	0.54	3.22	1.06	4.60	0.61	3.23	0.78	4.60	0.60	3.28	1.00	4.60	0.59

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
รวม 6.7 : ระบบบริหาร ความเสี่ยง (สกอ. 7.4)	3.62	1.04	4.66	0.53	3.37	1.06	4.58	0.61	3.23	0.88	4.63	0.61	3.39	1.02	4.61	0.59
6.8 : ระบบและกลไก การเงินและงบประมาณ (สกอ. 8.1)																
6.8.1 มีแผนกลยุทธ์ทาง การเงินที่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของสถาบัน	3.73	1.05	4.69	0.46	3.29	1.09	4.55	0.63	3.33	1.01	4.57	0.56	3.39	1.07	4.58	0.59
6.8.2 มีงบประมาณ ประจำปีที่สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการในแต่ละ พันธกิจและการพัฒนา สถาบันและบุคลากร	3.86	0.96	4.69	0.52	3.25	1.16	4.58	0.60	3.40	0.85	4.58	0.60	3.40	1.08	4.60	0.59

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.8.3 มีการนำข้อมูล ทางการเงินไปใช้ในการ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และ วิเคราะห์สถานะทาง การเงินและความมั่นคง ของสถาบันอย่าง ต่อเนื่อง	3.59	1.13	4.49	0.64	3.20	1.18	4.58	0.61	3.14	0.79	4.57	0.65	3.26	1.10	4.56	0.62
รวม 6.8 : ระบบและ กลไกการเงินและ งบประมาณ (สกอ. 8.1)	3.72	1.04	4.62	0.54	3.24	1.14	4.57	0.61	3.29	0.88	4.57	0.60	3.35	1.08	4.58	0.60
6.9 : ระบบและกลไก การประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)																

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.9.1 มีระบบและกลไก การประกันคุณภาพ การศึกษาภายในที่ เหมาะสมและสอดคล้อง กับพันธกิจและ พัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือ หน่วยงานเทียบเท่า และ ดำเนินการตามระบบที่ กำหนด	3.88	1.15	4.55	0.60	3.47	0.98	4.58	0.56	3.61	0.89	4.60	0.61	3.58	1.01	4.58	0.58
6.9.2 มีการกำหนด นโยบายและให้ ความสำคัญเรื่องการ ประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน โดย	3.94	0.94	4.61	0.54	3.48	1.06	4.62	0.56	3.33	1.02	4.60	0.57	3.54	1.05	4.62	0.56

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
คณะกรรมการระดับ นโยบายและผู้บริหาร สูงสุดของสถาบัน																
6.9.3 มีการกำหนด ตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตาม อัตลักษณ์ของสถาบัน	4.13	0.90	4.64	0.53	3.54	0.98	4.62	0.55	3.52	1.15	4.61	0.60	3.64	1.03	4.63	0.56
6.9.4 มีการดำเนินงาน ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในที่ ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตาม การดำเนินงาน และ ประเมินคุณภาพ 2) การ จัดทำรายงานประจำปี	4.23	0.80	4.65	0.53	3.58	0.96	4.58	0.68	3.60	0.96	4.61	0.65	3.71	0.96	4.60	0.64

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
เป็นรายงานประเมิน คุณภาพเสนอต่อสภา สถาบันและสำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษาตาม กำหนดเวลา																
6.9.5 มีการนำผลการ ประกันคุณภาพ การศึกษาภายในมา ปรับปรุงการทำงาน และ ส่งผลให้มีการพัฒนาผล การดำเนินงานตามตัว บ่งชี้ของแผน กลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้	4.08	0.92	4.58	0.59	3.40	0.93	4.53	0.76	3.65	0.89	4.60	0.61	3.59	0.96	4.55	0.70

รายการข้อคำถาม	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6.9.6 มีระบบ สารสนเทศที่ให้ข้อมูล สนับสนุนการประกัน คุณภาพการศึกษา ภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพ	4.00	0.94	4.72	0.51	3.49	1.02	4.62	0.66	3.56	0.99	4.59	0.61	3.60	1.02	4.63	0.62
6.9.7 มีเครือข่ายการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน การประกันคุณภาพ การศึกษาระหว่าง สถาบัน และมีกิจกรรม ร่วมกัน	3.76	1.04	4.71	0.50	3.45	0.97	4.61	0.65	3.20	0.99	4.61	0.55	3.45	1.00	4.63	0.60
6.9.8 มีแนวปฏิบัติที่ดี หรืองานวิจัยด้านการ	3.47	1.46	4.66	0.52	3.27	1.15	4.59	0.67	3.08	0.88	4.55	0.62	3.27	1.17	4.60	0.64

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ประกันคุณภาพ การศึกษาที่หน่วยงาน พัฒนาขึ้น และเผยแพร่ ให้หน่วยงานอื่นสามารถ นำไปใช้ประโยชน์																
รวม 6.9 : ระบบและ กลไกการประกัน คุณภาพการศึกษา ภายใน (สกอ. 9.1)	3.93	1.01	4.64	0.54	3.46	1.00	4.59	0.64	3.44	0.97	4.60	0.60	3.54	1.02	4.61	0.61
รวมหมวดที่ 6 การ จัดการกระบวนการ	3.76	1.05	4.64	0.56	3.42	1.04	4.59	0.61	3.41	0.90	4.58	0.62	3.48	1.03	4.60	0.61
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ																
7.1 บัณฑิต																

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
7.1.1 มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ทำงานทำภายใน 1 ปี	3.50	0.93	4.61	0.54	3.43	0.92	4.62	0.56	3.29	0.94	4.60	0.57	3.41	0.93	4.62	0.56
7.1.2 มีบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ	4.13	0.90	4.62	0.56	3.54	0.98	4.56	0.60	3.52	1.15	4.52	0.63	3.64	1.03	4.56	0.60
7.1.3 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต	3.57	1.00	4.64	0.51	3.21	1.08	4.53	0.60	3.46	1.04	4.48	0.63	3.34	1.07	4.54	0.60
รวม 7.1 บัณฑิต	3.73	0.94	4.62	0.54	3.39	0.99	4.57	0.59	3.42	1.04	4.53	0.61	3.46	1.01	4.57	0.59
7.2 บุคลากร																
7.2.1 ระดับความพึง	3.55	1.05	4.57	0.57	3.18	1.12	4.56	0.56	3.27	1.01	4.51	0.68	3.27	1.10	4.55	0.59

รายการข้อความ	ผู้บริหาร (N = 98)				คณาจารย์ (N = 178)				ผู้ปฏิบัติงานด้าน QA (N = 124)				รวม (N = 400)			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
พอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย																
รวม 7.2 บุคลากร	3.55	1.05	4.57	0.57	3.18	1.12	4.56	0.56	3.27	1.01	4.51	0.68	3.27	1.10	4.55	0.59
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	3.69	0.97	4.61	0.55	3.34	1.03	4.57	0.58	3.39	1.04	4.53	0.63	3.42	1.03	4.57	0.59

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs

Index: PNI)

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	1.การนำองค์กร	0.308	0.49	0.467	0.422
	1.1 ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (สกอ. 7.1)	0.308	0.49	0.467	0.422
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ โดยข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถาบัน	0.242	0.375	0.35	0.322
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม	0.289	0.495	0.343	0.376
3	ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ	0.309	0.526	0.522	0.452
4	ผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.345	0.516	0.584	0.482
5	สภาสถาบันมีการประเมินผลการบริหารงานของสถาบันและผู้บริหาร เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม	0.358	0.553	0.565	0.492
	2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.248	0.309	0.259	0.272
	2.1 : กระบวนการพัฒนาแผน (สกอ. 1.1)	0.25	0.309	0.259	0.273
6	มีการกำหนดปรัชญาหรือปณิธานของสถาบัน และประกาศให้บุคลากรและผู้มี	0.17	0.187	0.282	0.213

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	ส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน				
7	มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปรัชญาหรือปณิธานและนโยบายของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบัน จุดเน้นของสถาบัน และแผนอุดมศึกษาระยะยาว รวมทั้งหลักการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	0.19	0.3	0.303	0.264
8	มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) เพื่อนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน	0.26	0.326	0.244	0.277
9	มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานภายในและมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ	0.22	0.29	0.219	0.243
10	มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) เพื่อช่วยในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามกระบวนการของ Balance scorecard	0.3	0.383	0.252	0.312
11	มีการจัดทำตัวบ่งชี้ (KPI) พร้อมทั้งเป้าหมาย (target) ของแต่ละตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	0.22	0.28	0.222	0.241
12	มีการพัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	0.39	0.4	0.267	0.352
13	มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	0.25	0.33	0.289	0.290

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	กลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบผลของตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กับค่าเป้าหมาย และนำผลการประเมินที่ได้บรรจุเข้าวาระเพื่อพิจารณาในที่ประชุมผู้บริหารสถาบันและที่ประชุมสภาสถาบันเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง				
	3.การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.311	0.396	0.4	0.369
	3.1 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต (สกอ. 2.5)	0.31	0.389	0.372	0.357
14	มีการนำผลการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์มาใช้ในการปรับปรุงต่างๆ เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ที่ส่งเสริมทักษะอาชีพและคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	0.25	0.326	0.375	0.317
15	มีการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิต	0.34	0.551	0.369	0.420
16	มีระบบและกลไกการส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมวิชาการหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการในที่ประชุมระหว่างสถาบัน หรือที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติ	0.41	0.437	0.393	0.413

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
17	มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ศึกษาระดับปริญญาตรีและ บัณฑิตศึกษาที่จัดโดยสถาบัน	0.27	0.276	0.354	0.300
	3.2 ระดับความสำเร็จของการ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัด ให้กับนักศึกษา (สกอ. 2.6)	0.27	0.366	0.368	0.335
18	มีการถ่ายทอดหรือเผยแพร่พฤติกรรมด้าน คุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักศึกษาที่ ต้องการส่งเสริมไปยังผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง ทั้งสถาบัน	0.35	0.396	0.396	0.381
19	มีโครงการหรือกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด โดยระบุตัวบ่งชี้และเป้าหมายวัด ความสำเร็จ และการประเมินผล	0.22	0.351	0.32	0.297
20	มีนักศึกษาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับ นักศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย ประกาศ เกียรติคุณ ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดย หน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ	0.25	0.349	0.39	0.330
	3.3 : ระบบและกลไกการให้คำปรึกษา และบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (สกอ. 3.1)	0.32	0.425	0.407	0.384
21	มีการจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการ และแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา	0.28	0.439	0.331	0.350
22	มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อนักศึกษา	0.29	0.297	0.431	0.339
23	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษา	0.33	0.299	0.339	0.323

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
24	มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า	0.41	0.445	0.556	0.470
25	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า	0.3	0.606	0.436	0.447
26	มีการนำผลการประเมินคุณภาพของการให้บริการมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดบริการที่สนองความต้องการของนักศึกษา	0.29	0.518	0.373	0.394
	3.4 : ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (สกอ. 3.2)	0.33	0.353	0.431	0.371
27	มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน	0.31	0.338	0.371	0.340
28	มีการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา	0.34	0.323	0.44	0.368
29	มีการนำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาและผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนไปใช้ในการวางแผนการพัฒนานักศึกษาอย่างต่อเนื่อง	0.34	0.402	0.487	0.410
	3.5 : กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (สกอ. 5.2)	0.32	0.45	0.427	0.399
30	มีการสำรวจความต้องการของชุมชน หรือภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานวิชาชีพเพื่อประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนการบริการทางวิชาการตามจุดเน้นของสถาบัน	0.33	0.435	0.422	0.396
31	มีความร่วมมือด้านบริการทางวิชาการเพื่อการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของ	0.26	0.429	0.37	0.353

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	ชุมชน หรือภาคเอกชน หรือภาครัฐ หรือ หน่วยงานวิชาชีพ				
32	มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของ การให้บริการทางวิชาการต่อสังคม	0.35	0.45	0.439	0.413
33	มีการนำผลการประเมินประโยชน์หรือ ผลกระทบของการให้บริการทางวิชาการ ต่อสังคมไปพัฒนาระบบและกลไก หรือ กิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ	0.35	0.492	0.477	0.440
34	มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการ ทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากร ภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	0.34	0.446	0.43	0.405
	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	0.305	0.456	0.363	0.375
	4.1 : ระบบและกลไกการจัดการความรู้ จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.2)	0.3	0.409	0.407	0.372
35	มีระบบและกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการ ประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการ เผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ใน การประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ใน วารสารระดับชาติหรือนานาชาติ	0.23	0.366	0.343	0.313
36	มีระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตาม ระบบที่กำหนด	0.3	0.389	0.379	0.356

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
37	มีการนำผลงานงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน	0.38	0.476	0.508	0.455
	4.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ (สกอ. 7.2)	0.32	0.525	0.391	0.412
38	มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.32	0.525	0.391	0.412
	4.3 : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (สกอ. 7.3)	0.3	0.439	0.297	0.345
39	มีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan)	0.34	0.4	0.314	0.351
40	มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน	0.26	0.479	0.282	0.340
	5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	0.284	0.445	0.469	0.399
	5.1 : ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (สกอ. 2.4)	0.28	0.445	0.469	0.398
41	มีแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านวิชาการ เทคนิคการสอนและการวัดผลและมีแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์	0.24	0.403	0.299	0.314

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
42	มีการวิเคราะห์งาน (job analysis) โดยกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงาน (job description) การระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) รวมทั้งความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมวิธีการทำงานและทักษะที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน	0.23	0.434	0.455	0.373
43	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (job evaluation) ที่มีรูปแบบชัดเจน มีการกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) ของบุคลากรทุกกลุ่ม วิเคราะห์ปริมาณการเข้า – ออกของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผล	0.3	0.453	0.552	0.435
44	มีระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	0.33	0.461	0.581	0.457
45	มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	0.29	0.453	0.507	0.417
46	มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	0.3	0.466	0.464	0.410
	6.การจัดการกระบวนการ	0.243	0.34	0.344	0.309

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	6.1 : ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร (สกอ. 2.1)	0.2	0.284	0.296	0.260
47	มีการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเปิดหลักสูตรใหม่และปรับปรุงหลักสูตร	0.2	0.309	0.289	0.266
48	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงานและการอนุมัติการปิดหลักสูตร โดยพิจารณาหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการบัณฑิตในตลาดงาน หลักสูตรที่มีผู้สมัครเรียนน้อย หรือหลักสูตรที่องค์ความรู้ล้าสมัยไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เป็นต้น	0.2	0.351	0.256	0.269
49	หลักสูตรทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และยังคงดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ฯ ตลอดระยะเวลาที่มีการจัดการเรียนการสอน	0.15	0.262	0.268	0.227
50	มีการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	0.19	0.233	0.324	0.249
51	จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกหลักสูตรตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยทุกปีการศึกษา เพื่อวัดคุณภาพของการดำเนินการหลักสูตรว่าเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรและกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	0.25	0.274	0.349	0.291
	6.2 : ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (สกอ. 2.5)	0.21	0.409	0.329	0.316

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
52	มีการจัดการหรือจัดบริการเพื่อให้นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้	0.26	0.41	0.33	0.333
53	มีบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา	0.19	0.407	0.274	0.290
54	มีบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์การศึกษา และจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระบบไร้สาย	0.21	0.449	0.313	0.324
55	มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอื่นๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียน นักศึกษาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการอนามัยและการรักษาพยาบาล การจัดการหรือจัดบริการด้านอาหารและสนามกีฬา	0.19	0.414	0.313	0.306
56	มีระบบสาธารณูปโภคและรักษาความปลอดภัยของอาคารตลอดจนบริเวณโดยรอบ อย่างน้อยในเรื่องประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ รวมทั้งมีระบบและอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยในบริเวณอาคารต่าง ๆ โดยเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	0.2	0.419	0.357	0.325
57	มีการนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการบริการด้านกายภาพที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ	0.23	0.358	0.39	0.326

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	6.3 : ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน (สกอ. 2.6)	0.26	0.315	0.357	0.311
58	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรมีรายวิชาที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งในและนอกห้องเรียนหรือจากการทำวิจัย	0.23	0.32	0.341	0.297
59	มีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัยหรือจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	0.31	0.36	0.434	0.368
60	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	0.25	0.286	0.283	0.273
61	มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้	0.23	0.298	0.378	0.302
	6.4 : ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (สกอ. 4.1)	0.26	0.342	0.272	0.291
62	มีระบบและกลไกบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนด้านการวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	0.22	0.352	0.269	0.280
63	มีการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านอื่นๆ ในการดำเนินงานวิจัย	0.27	0.324	0.247	0.280
64	มีการติดตามและประเมินผลการสนับสนุน	0.3	0.349	0.3	0.316

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	รวมทั้ง นำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของสถาบัน				
	6.5 มีระบบและกลไกในการบริการทางวิชาการแก่สังคม (สกอ. 5.1)	0.3	0.324	0.36	0.328
65	มีระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม	0.25	0.277	0.281	0.269
66	มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย	0.31	0.355	0.309	0.325
67	มีการประเมินผลความสำเร็จและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย	0.35	0.351	0.418	0.373
68	มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสถาบันและเผยแพร่สู่สาธารณชน	0.3	0.317	0.449	0.355
	6.6 : มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สกอ. 6.1)	0.26	0.304	0.339	0.301
69	มีระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	0.24	0.244	0.258	0.247
70	มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน	0.23	0.317	0.326	0.291
71	มีการประเมินผลความสำเร็จ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	0.31	0.355	0.444	0.370
	6.7 : ระบบบริหารความเสี่ยง (สกอ. 7.4)	0.29	0.36	0.43	0.360
72	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือ	0.27	0.3	0.359	0.310

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน				
73	มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	0.27	0.316	0.446	0.344
74	มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน	0.27	0.43	0.443	0.381
75	มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	0.31	0.334	0.486	0.377
76	มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป	0.31	0.429	0.424	0.388
	6.8 : ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ (สกอ. 8.1)	0.24	0.408	0.39	0.346
77	มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน	0.26	0.383	0.372	0.338
78	มีงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจและการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	0.22	0.409	0.347	0.325
79	มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง	0.25	0.431	0.455	0.379
	6.9 : ระบบและกลไกการประกัน	0.18	0.328	0.335	0.281

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
	คุณภาพการศึกษาภายใน (สกอ. 9.1)				
80	มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และดำเนินการตามระบบที่กำหนด	0.17	0.32	0.274	0.255
81	มีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน	0.17	0.328	0.381	0.293
82	มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของสถาบัน	0.12	0.305	0.31	0.245
83	มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย 1) การควบคุม ติดตามการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ 2) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพ เสนอต่อสภาสถาบันและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลา	0.1	0.279	0.281	0.220
84	มีการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ทุกตัวบ่งชี้	0.12	0.332	0.26	0.237
85	มีระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในครบทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพ	0.18	0.324	0.289	0.264

ที่	รายการประเมิน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)			
		ผู้บริหาร	คณาจารย์	ผู้ปฏิบัติงาน QA	ผลเฉลี่ย
86	มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกัน	0.25	0.336	0.441	0.342
87	มีแนวปฏิบัติที่ดีหรืองานวิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์	0.34	0.404	0.477	0.407
	7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	0.163	0.3	0.361	0.275
88	มีบัณฑิตปริญญาตรีที่ทำงานทำภายใน 1 ปี	0.317	0.347	0.398	0.355
89	มีบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ	0.119	0.288	0.284	0.253
90	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต	0.300	0.411	0.295	0.359
91	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย	0.287	0.434	0.379	0.391

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเอกธิป สุขวาริ เกิดเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ.2518 จังหวัดกรุงเทพมหานคร อาศัยอยู่บ้านเลขที่ 167 ซอยลาดพร้าว 122 แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10310 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อปีการศึกษา 2539 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อปีการศึกษา 2544 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ในปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เบอร์มือถือ 081-8321704 e-mail: ekathip_2000@yahoo.com