

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและ  
ระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

นายเทือน ทองแก้ว



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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 University Graduate School.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A MODEL OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES  
USING ADVANCED EXECUTION PREMIUM STRATEGIES AND COMPREHENSIVE QUALITY  
ASSURANCE SYSTEM FOR PUBLIC UNIVERSITIES

Mr. Tuan Tongkeo



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ  
ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกัน  
คุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย

โดย

นายเทือน ทองแก้ว

สาขาวิชา

อุดมศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คนบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท สติกรกุล เตชพาหพงษ์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พันตแพทย์ นายแพทย์ ดร.สิทธิชัย ทัดศรี)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ นายแพทย์ บวรศิลป์ เขาวนซ์ชื่น)

เทียน ทองแก้ว : การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (DEVELOPMENT OF A MODEL OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES USING ADVANCED EXECUTION PREMIUM STRATEGIES AND COMPREHENSIVE QUALITY ASSURANCE SYSTEM FOR PUBLIC UNIVERSITIES) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, 585 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) อธิการบดี ผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดี รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพของสถาบัน รวมจำนวน 30 คน 2) คณะกรรมการประกันคุณภาพสถาบัน จำนวน 250 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม จำนวน 14 คน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบฯ จำนวน 18 คน 5) คณะกรรมการทดลองรูปแบบฯ จำนวน 17 คน 6) ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ประเมินความพึงพอใจรูปแบบฯ จำนวน 40 คน 7) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 10 คน โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ คู่มือทดลอง แบบประเมินความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และค่าระดับความต้องการจำเป็น (PNI-Priority Needs Index) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ รูปแบบกลยุทธ์การบริหาร คือ รูปแบบ Condo Model (Advanced Execution Premium and Quality Assurance – AEPOA Model) ที่ได้จากการรวมการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ คือ การรวมกลยุทธ์ (Strategy map) และระบบประกันคุณภาพหลายระบบ (Quality map) เข้าด้วยกันเป็นระบบ CSIPOCF ประกอบด้วย 1) บริบทองค์กร (Context) คือ ลักษณะสำคัญของสถาบัน วัตถุประสงค์ของสถาบัน ทิศทางสถาบัน กลุ่มสถาบัน และมาตรฐานสถาบัน 2) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คือ หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานทางสังคม 3) ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ภาวะผู้นำของกรรมการสภาสถาบันและผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคล โครงสร้างอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การเงินและงบประมาณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการบริหารทั่วไป กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ) 5) ผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตด้านผู้เรียน ด้านการเงินและงบประมาณ การวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการ และภาวะผู้นำ 6) ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) คือ นิสิต นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในภายนอกสถาบัน และผลการวิเคราะห์ความคาดหวัง 7) ผลสะท้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลย้อนกลับจากนิสิต นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ การรายงานผลตามพันธกิจ และรายงานประจำปี 8) ผลลัพธ์ของสถาบัน (Outcome) คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ใช้บัณฑิต และการพัฒนาตนเองของชุมชน กลไกในการสนับสนุนระบบ CSIPOCF คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการประสานและบูรณาการในทุกกระบวนการบริหาร ในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ ในระบบฐานข้อมูล กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ การติดตามและการเรียนรู้ การประเมิน และงบประมาณตามกลยุทธ์

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา อุดมศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2558 ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาร่วม .....



# # 5384222527 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT / ADVANCED EXECUTION PREMIUM STRATEGIES / COMPREHENSIVE QUALITY ASSURANCE SYSTEM / HIGHER EDUCATION INSTITUTION

TUAN TONGKEO: DEVELOPMENT OF A MODEL OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES USING ADVANCED EXECUTION PREMIUM STRATEGIES AND COMPREHENSIVE QUALITY ASSURANCE SYSTEM FOR PUBLIC UNIVERSITIES. ADVISOR: ASST. PROF. DR. PANSAK POLSARAM, CO- ADVISOR: DR.SORNNATE AREESOPHONPICHET, 585 pp.

The main objectives of this study were to explore and synthesize management theories for universities, to synthesize a comprehensive quality assurance system for universities, to investigate the current management of public universities in Thailand and to develop a model of integrated quality management strategies using advanced execution premium strategies and a comprehensive quality assurance system for public universities. The participants were: 1) deans, directors or assignees, deputy deans, deputy directors responsible for quality assurance and those who were responsible for the quality assurance of their university totaling 30 individuals, 2) the university quality assurance committee totaling 250 individuals, 3) experts leading a group discussion totaling 14 individuals, 4) experts examining the model totaling 18 individuals, 5) committee experimenting the model totaling 17 individuals, 6) administrators, instructors and supporting staff evaluating the model totaling 40 individuals, and 7) experts providing guidelines for university management totaling 10 individuals. The tools included literature review, an interview form, an experiment manual and an evaluation form to assess satisfaction. Content analysis was used to analyze the data and the frequency, percentage, mean, standard deviation. T- test and priority Need Index (PNI) were also applied. The findings revealed the following. The proposed management model is the Condo Model (Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA), resulting from the integration of advanced execution premium strategies and quality assurance system. In other words, it is a combination of the Strategy maps and the Quality maps consisting of 1) Context, 2) Suppliers, 3) Input, 4) Process, 5) Output, 6) Customers, 7) Feedback and 8) Outcome (CSIPOCF). Context refers to the essential features of a university, its objectives, its mission, its faculties and institutions and its standards while Suppliers refers to the original affiliation, cooperation partners and social offices. Input refers to the leadership of university council members and the administration, human resources, buildings and environment, learning support system, finance and budget and information technology. Process refers to the general management process, strategy management process (strategy plan and operational plans). Output refers to the output of students, finance and budget, research and creative works, operators, processes and leadership skills. Customers refers to students, alumni, stakeholders both inside and outside the university and the results of expectation analysis. Feedback refers to the feedback from students, alumni, those who hire the graduates, stakeholders, cooperating partners, reports of mission execution and annual report. Outcome refers to the satisfaction of customers, stakeholders, those who hire the graduates and the self-development of the communities. The mechanism for promoting CSIPOCF is the Office of Strategy Management that cooperates and integrates the management process at all levels-polity, operation, database-with strategy development process, the following-up and the learning system, the assessment system and the strategy budget.

Department: Educational Policy Management and Leadership      Student's Signature .....

Field of Study: Higher Education      Advisor's Signature .....

Academic Year: 2015      Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยความเมตตาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และอาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้สละเวลาในการให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยด้วยความเอาใจใส่ เสียสละ อดทน และกระตือรือร้นในการปรับปรุง แก้ไข จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ รองศาสตราจารย์ ทันตแพทย์ นายแพทย์ ดร.สิทธิชัย ทัดศรี และศาสตราจารย์ นายแพทย์ บวรศิลป์ เขาวนัชนี ในการให้ความกรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำที่มีคุณค่ายิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ไชยศุภรากุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม คณาจารย์ และบุคลากรทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์จากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภชเพื่ออุดหนุนในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จะไม่สำเร็จได้ถ้าไม่ได้รับกำลังใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือจากครอบครัวของผู้วิจัย คือ ภรรยา รองศาสตราจารย์ อารีย์ ทองแก้ว ดร.เอื้ออารี ทองแก้ว จันทร บุตรสาว อาจารย์พัฒนชัย จันทร บุตรชายและบุตรชาย 2 คน คือ นายธีระทัศน์ ทองแก้ว นายฐิติวัจน์ ทองแก้ว และผู้เป็นกัลยาณมิตรตลอดมา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครปฐมพงศ์ ได้เป็นพลังใจสำคัญให้สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคจนลุล่วงด้วยดี

นอกจากนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และเพื่อนร่วมรุ่นสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นางสาวศิริโรจน์ ตระกูลสถิตย์มัน บุคลากรในกลุ่มงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต และ ดร.สุวิชา เนียมสอน ในการช่วยเหลือและเพิ่มเติมสาระสำคัญช่วยให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณทุกท่านในความสำเร็จครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	9
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	9
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.5 นิยามศัพท์.....	10
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
1.7 คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	23
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	25
ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium: AEP).....	25
ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา.....	45
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา.....	53
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและระบบ CSIPOCF.....	112
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ CSIPOCF.....	118
ตอนที่ 6 การบูรณาการการบริหารกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ (Integrating Strategic Management and Quality Assurance).....	128

ตอนที่ 7 เทคนิคในการวิจัย .....	137
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	152
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	164
3.1 แหล่งข้อมูลเอกสาร.....	164
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	164
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	168
3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	171
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	175
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	177
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	179
3.8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	182
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	195
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ.....	195
ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบัน อุดมศึกษารัฐ.....	204
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย.....	222
ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหาร จัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ.....	285
ตอนที่ 5 การทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหาร จัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ.....	321
ตอนที่ 6 การนำเสนอผลการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตาม แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับ สถาบันอุดมศึกษารัฐ.....	337
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	369

5.1 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	369
5.2 สรุปผลการวิจัย .....	378
5.3 อภิปรายผล.....	387
5.4 ข้อเสนอแนะ .....	403
รายการอ้างอิง.....	406
ภาคผนวก .....	424
ภาคผนวก ก .....	425
ภาคผนวก ข .....	506
ภาคผนวก ค .....	516
ภาคผนวก ง.....	550
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	585



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ .....	29
ตารางที่ 2 การจัดการการวิเคราะห์ห้วงศ์กรที่ใช้กรอบ PESTEL.....	30
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม .....	31
ตารางที่ 4 เปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กับของ แคปแลน และ นอร์ตัน .....	37
ตารางที่ 5 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-5 กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศ ทางการบริหาร.....	41
ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบระบบประกันคุณภาพของประเทศในภูมิภาคอาเซียน .....	72
ตารางที่ 7 การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก.....	108
ตารางที่ 8 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก.....	109
ตารางที่ 9 CSIPOCF system.....	127
ตารางที่ 10 ลักษณะของการบูรณาการและระดับการบูรณาการ .....	131
ตารางที่ 11 ตัวอย่างความต้องการจำเป็นกำหนดวิธี PNImodified.....	152
ตารางที่ 12 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	243
ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการปฏิบัติที่เป็น จริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (N=250).....	245
ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการปฏิบัติที่เป็น จริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	247
ตารางที่ 15 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตำแหน่ง ประสบการณ์การบริหารและจำนวนเวลา .....	316
ตารางที่ 16 ระดับความพึงพอใจด้านความมีประโยชน์ (Utility standard ).....	317
ตารางที่ 17 ระดับความพึงพอใจด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard ).....	318
ตารางที่ 18 ระดับความพึงพอใจด้านความเหมาะสม (Propriety standard).....	319

ตารางที่ 19 ระดับความพึงพอใจด้านความถูกต้อง (Accuracy standard).....	320
ตารางที่ 20 รายการทดลอง .....	324
ตารางที่ 21 การประชุมดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.....	326
ตารางที่ 22 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน.....	330
ตารางที่ 23 ระดับความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์ (N=40).....	331
ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	339
ตารางที่ 25 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นสาระสำคัญและความถี่จำแนกตามระบบ CSIPOCF.....	347
ตารางที่ 26 กรอบแนวคิดด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	434
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การ บริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	551
ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การบริหารจัดการขั้นสูง (AEPVS).....	559
ตารางที่ 29 ตัวอย่างการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance System – CQAS).....	560
ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง .....	561
ตารางที่ 31 ตัวอย่างผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจาก ข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 30 คน) และข้อมูลปริมาณ (การตอบแบบสอบถาม จำนวน 250 คน) ตามระบบ CSIPOCF.....	571
ตารางที่ 32 ตัวอย่างการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ (AEPQA).....	575

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	12
ภาพที่ 2 ระบบการบริหาร: ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ .....	26
ภาพที่ 3 กระบวนการและวิธีการในการจัดการแผนยุทธศาสตร์ .....	28
ภาพที่ 4 บทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ .....	36
ภาพที่ 5 โครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7- S Framework).....	39
ภาพที่ 6 ห่วงโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์ (Porter) .....	42
ภาพที่ 7 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าในสถาบันอุดมศึกษา (1).....	44
ภาพที่ 8 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าในสถาบันอุดมศึกษา (2).....	44
ภาพที่ 9 พัฒนาการประกันคุณภาพ.....	58
ภาพที่ 10 การพัฒนาคุณภาพทางธุรกิจ .....	59
ภาพที่ 11 พัฒนาการการอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพของประเทศไทย.....	74
ภาพที่ 12 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ .....	85
ภาพที่ 13 รูปแบบ AUN-QA ระดับสถาบันอุดมศึกษา.....	104
ภาพที่ 14 รูปแบบ AUN-QA ระดับการประกันคุณภาพภายใน.....	105
ภาพที่ 15 รูปแบบ AUN-QA Model ระดับโปรแกรม.....	106
ภาพที่ 16 รูปแบบระบบเปิดทั่วไป (Basic open – systems model).....	121
ภาพที่ 17 ระบบ SIPOC.....	123
ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ระบบ SIPOC.....	125
ภาพที่ 19 Model of Integration และ Model of Aligned Standard.....	129
ภาพที่ 20 Venn Diagram แสดงการเชื่อมโยง 3 แนวคิด .....	130
ภาพที่ 21 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในการบูรณาการทั้งแผนทีกลยุทธ์ .....	134
ภาพที่ 22 ความคิดความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา .....	135



ภาพที่ 23 การสร้างรูปแบบของความหมาย (Building Pattern of Meaning).....	141
ภาพที่ 24 ภาพเดนโตรแกรมกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย .....	142
ภาพที่ 25 การเขียนภาพเดนโตรแกรม.....	145
ภาพที่ 26 แสดงลำดับขั้นตอนการสังเคราะห์เนื้อหาของโทมัสและฮาร์เดน.....	147
ภาพที่ 27 ความเชื่อมโยงของประเด็นหลักประเด็นย่อยในการสังเคราะห์เนื้อหา.....	148
ภาพที่ 28 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหาร 3 แนวคิด รวมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงตามกรอบ CSIPOCF .....	197
ภาพที่ 29 กรอบการสังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ.....	206
ภาพที่ 30 การเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย.....	222
ภาพที่ 31 การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหาร กับการพัฒนารูปกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ และการทดลอง .....	286
ภาพที่ 32 อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA)) : รูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ.....	358
ภาพที่ 33 ภาพสรุปคอนโด.....	394
ภาพที่ 34 กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎีระบบ (System Approach) ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา.....	435
ภาพที่ 35 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดระบบ CSIPOCF .....	472
ภาพที่ 36 กรอบแนวคิดในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์.....	500
ภาพที่ 37 โครงสร้างการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ .....	502

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และการแข่งขันในระดับนานาชาติ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงหรือมีคุณภาพสูงย่อมได้รับความเชื่อถือและการยอมรับ จะมีสถานะในสังคมอย่างมั่นคงและยังสามารถแผ่ขยายข้ามพรมแดนไปยังนอกพื้นที่หรือประเทศอื่น เห็นได้จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงมีวิทยาเขตในต่างพื้นที่ รวมทั้งต่างประเทศ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้มีความสามารถที่จะแข่งขันได้ เพราะคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา คือ ปัจจัยสำคัญที่จะเป็นผู้นำและแข่งขันได้ จึงทำให้เกิดการปฏิรูปคุณภาพอุดมศึกษาทั่วโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 และดำเนินการปฏิรูปอย่างจริงจัง จึงเรียกศตวรรษนี้ว่า ศตวรรษแห่งการปฏิรูปการอุดมศึกษาหรือศตวรรษแห่งคุณภาพอุดมศึกษา (Gustafson, 2009; Juran, 1991; MacGregor Associates, 1996)

นอกจากนี้ เพื่อเสริมพลังในการปฏิรูปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีกลยุทธ์การรวมกลุ่มประเทศ เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกในกลุ่มในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น กลุ่มประเทศยุโรปมีกลุ่มสมาคมมหาวิทยาลัยในยุโรป (European University Association) (Jenton, 1999) เช่นเดียวกัน ประเทศในกลุ่มอาเซียนก็มีเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ASEAN Quality Assurance Network, AQAN) เป็นต้น (Ratananukul, 2004) ร่วมกันกำหนดมาตรฐานของกลุ่มและรวมพลังการบริหารจัดการ เพื่อช่วยกันในการประเมินคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และพัฒนาคุณภาพ ให้เข้าสู่มาตรฐานเดียวกัน เพราะกลยุทธ์การรวมกลุ่มในการบริหารระบบคุณภาพจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือกันในการปฏิรูปการอุดมศึกษาให้เข้มแข็ง เช่น มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ มีขั้นตอนเป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน มีเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐาน ที่สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ ทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการพัฒนาคุณภาพ จึงเป็นส่วนสำคัญของการปฏิรูปการบริหารจัดการในการยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา การพัฒนาระบบคุณภาพหรือระบบประกันคุณภาพและการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพการจัดการการอุดมศึกษา (SEAMEO, 2008)

กลุ่มประเทศดังกล่าวข้างต้นมีการพัฒนาระบบคุณภาพกลางเพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มนำไปปรับใช้ตามบริบทความต้องการของแต่ละประเทศและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเอง ต่อมา มีการขยายไปใช้ร่วมกันในเครือข่ายในองค์กรและประเทศอื่น เช่น ระบบคุณภาพ EFQM (European Fermentation Quality Management) ที่อังกฤษได้พัฒนาขึ้น และตกลงใช้ร่วมกันในทวีปยุโรป รวมทั้งประเทศอื่น ๆ นำไปใช้ระบบ AUN – QA (ASEAN University Network Quality Assurance) ใช้ร่วมกันในกลุ่มประเทศอาเซียน และ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ที่ใช้ทั่วโลก เป็นต้น ระบบคุณภาพดังกล่าวนอกจากสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันเองตามมาตรฐานของกลุ่มและยอมรับกันในกลุ่มแล้ว ยังมีการพัฒนาระบบคุณภาพแบบต่อยอดพัฒนาเป็นระบบการประกันคุณภาพของสถาบันเองสู่ความเป็นเลิศ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจึงมีการพัฒนาระบบคุณภาพขึ้นตามบริบทและความต้องการขององค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถาบันให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับและให้เกิดคุณภาพสูงสุด เพราะคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา หรือคุณภาพของผลผลิตคือเป้าหมายสูงสุดของสถาบัน ที่สามารถทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ยอมรับและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

สำหรับประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของระบบคุณภาพเช่นเดียวกัน ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ระบุให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบคุณภาพ เรียกว่า ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b) และให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก โดยให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะนำกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของสถาบันตามแนวทางดังกล่าว เป็นการพัฒนาระบบคุณภาพ หรือระบบประกันคุณภาพภายในขึ้นเอง ตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด เพื่อนำไปพัฒนาระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการบริหารระบบประกันคุณภาพการศึกษา หรือการบริหารคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา นั่นก็คือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และนำมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ทำให้การบริหารงานต่างๆ ดำเนิน

ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยให้เกิดคุณภาพในทุกภาคส่วนของสถาบัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพทั้งกระบวนการ และผลผลิต ทั้งระบบตามกลยุทธ์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

สรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งพัฒนาระบบบริหารและระบบประกันคุณภาพขึ้นเอง ระบบบริหารมีการบริหารตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA ในระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา มีหลักการอย่างเดียวกัน และประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ และอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ ระบบคุณภาพจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพในทุกภาคส่วนของระบบบริหารและระบบของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองระบบมีหลักการและเป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ คุณภาพของผลผลิต จากผลการบริหาร สถาบันการศึกษาและผลการประกันคุณภาพ ดังนั้น การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงเป็นการบริหารระบบคุณภาพ และการบริหารระบบคุณภาพคือการบริหารสถานศึกษา ทั้งสองกระบวนการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน จึงควรรวมเป็นเรื่องเดียวกันมุ่งไปสู่เป้าหมายคือ คุณภาพการอุดมศึกษาไทย

อย่างไรก็ตามผลจากการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นปัญหาสำคัญ คือ

1. ปัญหาระบบการบริหารจัดการที่ยังไม่ได้คุณภาพ ขาดความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในการบริหารงานระบบประกันคุณภาพจากสภาสถาบัน ผู้บริหารมีแนวทางการบริหารที่ไม่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ ทำให้ระบบประกันคุณภาพไม่บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร การบริหารจัดการยังแยกส่วนกับการประกันคุณภาพการศึกษา สภาสถาบันควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพที่เป็นนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารของสถาบัน (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2553) แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, 2553) การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาจึงยังไม่ประสบความสำเร็จ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2555)

2. ปัญหาจากระบบประกันคุณภาพการศึกษามีหลายเกณฑ์และระบบ เนื่องจากระบบการประกันคุณภาพมีการพัฒนาตามแนวคิดและประสบการณ์ตามบริบท และความต้องการขององค์กร ระบบประกันคุณภาพจึงมีหลายระบบ ตั้งแต่ระบบง่ายๆ เช่น ระบบ 5 ส (สะอาด สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสุขนิสัย) และระบบประกันคุณภาพที่ยากและสลับซับซ้อน เช่น MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Assurance) เป็นต้น เมื่อการประกันคุณภาพมีหลายเกณฑ์และระบบ จึงขึ้นอยู่กับสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องบริหารจัดการที่ดี ถ้าสถาบันไม่บริหารจัดการที่ดีให้ระบบประกันคุณภาพและระบบการบริหารจัดการเป็นระบบเดียวกัน จะเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการ

จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังเป็นที่ปรากฏอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาไทยขณะนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาไทยมีระบบประกันคุณภาพหลายเกณฑ์และระบบ และมีการเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินบ่อยครั้ง จึงมีผลสะท้อนว่า (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2550)

“...เป็นภาระหนัก เกิดความสับสน ซ้ำซ้อน ยุ่งยาก และเสียเวลาในการดำเนินงานการประกันคุณภาพแต่ไม่เกิดคุณภาพที่แท้จริง แทนที่จะใช้เวลาไปพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ต้องเสียเวลามาจัดทำเอกสารให้ตรวจงานประกัน วัฒนธรรมคุณภาพไม่เกิดในหน่วยงานระบบประกันคุณภาพยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยและบุคลากรของสถาบันยังไม่มีสำนึกของคุณภาพ (Quality awareness)”

นั่นก็คือ ระบบประกันคุณภาพยังไม่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพได้ทั้งองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาการบริหารจัดการของสถาบันกับระบบประกันคุณภาพที่ยังไม่สัมพันธ์กัน เรื่องนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ, 2551) ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ระบบการตรวจประเมิน ยังมุ่งเน้นระบบ เอกสารอ้างอิง ขาดระบบการจัดทำฐานข้อมูลกลาง ตลอดจนระบบการประเมินผลมีหลายระบบและหลายรูปแบบ ผู้วิจัยจึงเสนอว่ามหาวิทยาลัยควรจะบูรณาการให้เป็นระบบเดียวกัน เพื่อลดภาระและความเบื่อหน่าย เรื่องสอดคล้องกับแนวคิดของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2550) อีกว่า “การประกันคุณภาพกับการบริหารจัดการเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งเรื่องการบริหารจัดการที่ประกันคุณภาพสถานศึกษา เป็นเรื่องที่ยังขาดความเข้าใจ จึงยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ เรื่องคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นปัญหาสำคัญ”

ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลสะท้อนเชิงประจักษ์ คือ ปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ดังตัวอย่าง ผลจากการประเมินคุณภาพรอบที่สาม (พ.ศ.2554 – 2558) พบว่าสถาบันอุดมศึกษา 47 แห่งได้รับการรับรองมาตรฐาน 45 แห่ง และรับรองแบบมีเงื่อนไข 2 แห่ง ตัวบ่งชี้ที่มีผลการประเมินในระดับต่ำ คือ การพัฒนาอาจารย์และงานวิจัย รวมทั้งตำแหน่งทางวิชาการ แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการรับรอง แต่ก็ยังพบปัญหาด้านคุณภาพการศึกษายังต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553a) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขัน ผลการจัดอันดับประเทศที่มีการจัดการคุณภาพการศึกษาดีเลิศจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยโลก ยูนิเวอร์ซิตีคัลลาส (University Class) ที่วัดจากคุณสมบัติหลายด้าน เช่น งานวิจัย การเรียนการสอน และผลผลิตทางการศึกษา เป็นต้น พบว่าใน 48 ประเทศ ประเทศไทยอยู่อันดับ 41 คะแนนที่ได้ 46.6 คะแนน และสถาบันเพียร์สัน (Pearson) พบว่า มาตรฐานการศึกษาไทย อยู่ในอันดับที่น่าเป็นห่วง

โดยอยู่อันดับที่ 37 จากทั้งหมด 40 ประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) และผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกจาก Times Higher Education World University Ranking 2015-2016 (2015) พบว่า มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่อันดับที่ 501- 600 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อยู่อันดับที่ 601- 800 เป็นต้น ซึ่งยังไม่มีมหาวิทยาลัยไทยอยู่ในอันดับ 1 - 500

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผลคุณภาพการอุดมศึกษาไทยในจุดยืนการแข่งขันสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทย ปัญหาสำคัญคือ การบริหารกับการประกันคุณภาพไม่เป็นเรื่องเดียวกัน ระบบบริหารดำเนินงานโดยผู้บริหารและทีมงาน งานประกันคุณภาพการศึกษา มีคณะกรรมการดำเนินงานแยกออกมา ส่วนของงานประกันคุณภาพมีเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายระบบ ยิ่งทำให้เกิดความซ้ำซ้อน สับสน ความยุ่งยาก เป็นภาระ ขาดประสิทธิภาพ จึงควรจะได้แก้ปัญหาโดยคิดค้นนวัตกรรมในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใหม่ ที่นำระบบการบริหารและเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพมารวมกันหรือบูรณาการให้เป็นเรื่องเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน เพื่อการบริหารจัดการสถาบันที่มีระบบเดียว เนื่องจากการประกันคุณภาพและการบริหารมีหลักการอย่างเดียวกัน เมื่อรวมสองระบบกัน แคทนิแอค (Katriak, 2012) กล่าวว่า จะช่วยสถาบันในการลดภาระกับเอกสารหลักฐานและการประเมินถึง ร้อยละ 70 ช่วยลดต้นทุนงบประมาณและส่งเสริมผลผลิตสูงถึง ร้อยละ 50 ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารในองค์กร ลดกำแพงในการบริหารถึง ร้อยละ 45 การตัดสินใจของผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากถึง ร้อยละ 42 เกิดการจูงใจที่ดี ลดความขัดแย้งถึงร้อยละ 35 และสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร้อยละ 34 จะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีคุณภาพ และสามารถแข่งขันได้ และเมื่อประเทศไทยจะต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ยังมีความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานคุณภาพ และขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับของประเทศในภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น นอกจากนั้น การจัดมหาวิทยาลัยโลก จะเป็นกระแสผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเร่งรัดพัฒนาขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการใหม่ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว และพัฒนาศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาของไทยอย่างก้าวกระโดด

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลายแนวคิด โดยเฉพาะแนวคิดของนักบริหารจัดการที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีชื่อเสียงของโลก คือ แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium : EP) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of

Excellence: 7-5) ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ที่มีปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman Jr., 1982) เป็นคณะทำงาน และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain : VC) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) ทั้ง 3 แนวคิดเป็นแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดเด่นที่แตกต่างกัน คือ แคลปแลนและนอร์ตัน เน้นภาวะผู้นำในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategic Management - OSM) พัฒนาและประสานงานการบริหาร และการจัดงบประมาณตามกลยุทธ์ (Strategic Expense - STRATEX) และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร ส่วนปีเตอร์สและวอเตอร์แมน มองระบบและกลไกการขับเคลื่อนองค์กรทั้งระบบ ในความเชื่อมโยงระบบภายในองค์กร สำหรับพอร์เตอร์ มองในลักษณะของกระบวนการที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ปัจจัยเบื้องต้น เบื้องกลาง และหลังกระบวนการ ด้วยกลไกสนับสนุน คือ ภาวะผู้นำ ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้ง3แนวคิดดังกล่าว เมื่อนำมาบูรณาการจะทำให้ได้แนวคิดใหม่ทางการบริหาร ที่ผสมผสานเป็นรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ เหตุผลสำคัญในการใช้แนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการ คือ ทั้ง สามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น เน้นการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีระบบและกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญ มีการนำไปปฏิบัติจนมีผลที่ชัดเจน และมีแนวปฏิบัติที่ดี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาได้ แนวคิดการบริหารจัดการของแคลปแลนและนอร์ตัน ได้มีสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งนำไปประยุกต์ เช่น The University of Texas System (UTS System) ได้นำไปเปลี่ยนแปลงระบบบริหารมหาวิทยาลัย มีการบูรณาการบริหารระบบงาน โดยตั้งสำนักงานริเริ่มกลยุทธ์ (Office of Strategic Initiatives (OSI)) เป็นกลไกขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย สำหรับ The University of Leeds ได้ตั้งหน่วยงานและทีมงานรับผิดชอบด้านคุณภาพทำงานเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพ คือ หน่วยงานประเมินคุณภาพการสอน (Teaching Quality Assessment Unit (TQAU)) และหน่วยงานสนับสนุนการบริหารคุณภาพ (Quality Management and Enhancement Unit (OMEU)) เป็นต้น (Donoghue and Kimberley, 2012) นอกจากนี้ ยังมีมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น The University of New Castle และ University of Connecticut เป็นต้น ได้ประยุกต์แนวคิดของแคลปแลนและนอร์ตันใช้ในหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกันแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์ได้นำไปประยุกต์ใช้ทางการบริหารจัดการอุดมศึกษาในด้านต่างๆ เช่น ปัจจัยสนับสนุน ด้านการวิจัย ด้านการสอน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน แนวคิดของพอร์เตอร์มีการนำไปประยุกต์ใช้ทางการศึกษา (Dorri, Yarmohammadian, and Nadi, 2012; Groves, Pendlebury, and Stiles, 1997; Hutaibat, 2011) และแนวคิดค้นหาความเป็นเลิศของบริษัทแมคคินซีได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเช่นกัน ในทำนองเดียวกัน เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถาบันมีหลายลักษณะ เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) กรอบ

มาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ( Thai Qualification Framework For Higher Education) (TQF: HED)) การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (World Class Ranking - WCR) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และระบบการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network Quality Assurance - AUN-QA) เป็นต้น ในเกณฑ์และระบบการประกันคุณภาพดังกล่าว พบว่ามีความซ้ำซ้อนกันเพราะพัฒนามาจากหลักการเดียวกัน คือ หลักการของวงจรคุณภาพ แตกต่างกันในรายละเอียดและจุดเน้นตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ถ้าหากมีการผสมผสานเกณฑ์และระบบดังกล่าวให้เป็นระบบเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ลดความซ้ำซ้อนของเกณฑ์และรายละเอียด ลดภาระงานธุรการ และง่ายต่อการบริหารจัดการ ซึ่งแนวคิดการรวมเกณฑ์และระบบคุณภาพจึงเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สถาบันอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาและอธิบายระบบประกันคุณภาพบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการบริหารแตกต่างกัน และมีความจำเป็นต้องบูรณาการเพื่อให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมาย คือ กลยุทธ์ในการบริหารและงานประกันคุณภาพให้เป็นงานเดียวกัน รวมถึงแนวคิดและวิธีการต่างๆ โดยแต่ละสถาบันสามารถบูรณาการวิธีการต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกัน เป็นระบบบริหารของสถาบัน (Kettunen and Kantola, 2007) ซึ่งเชยุน (Shawyun, 2012b) เห็นพ้องในเรื่องนี้และได้เสนอแนวคิดในการบูรณาการการบริหารคุณภาพ ที่เน้นบูรณาการระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการวางแผน เรียกว่า Integrated QMIPS (Quality Management, Information and Planning System) ที่เน้นความเชื่อมโยงระบบการบริหารแผนงาน ระบบการบริหารข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการบริหารคุณภาพ ทำนองเดียวกันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งลิสบอน (Technological University of Lisbon, 2012) ได้พัฒนาระบบการบริหารคุณภาพเชิงบูรณาการ เรียกว่า IQMS-UTL (Integrated Quality Management System) ที่เน้นพันธกิจของสถาบันซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมด และมีวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุดที่มีหลักการพื้นฐาน คือ เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ กระบวนการบริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระบบฐานข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ และความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) มีความเห็นแย้งแนวคิดข้างต้นว่า การบูรณาการการบริหารยังไม่เพียงพอ และอธิบายเพิ่มเติมว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนระบบปฏิบัติงาน โดยกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และดำเนินการตามแผน แต่ผลการดำเนินงานตามแผน



ยุทธศาสตร์ยังไม่ประสบความสำเร็จ ด้วยสาเหตุสำคัญคือ กลยุทธ์ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ มีกลยุทธ์แต่ไม่ใช้กลยุทธ์ นอกจากนั้น บุคลากรไม่เข้าใจกลยุทธ์ ขาดการแปลกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขาดกระบวนการบริหารกลยุทธ์ กลยุทธ์ไม่เชื่อมโยงกันในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งไม่เชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ การบริหารบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ แคมเปญและนอร์ตัน ยังชี้ให้เห็นว่ามีเพียงร้อยละ 40 เท่านั้นที่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และงบประมาณขององค์กร นอกจากนั้น ยังขาดความเชื่อมโยงของกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์จึงไม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ในภาวะการณ์การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการบริหารกลยุทธ์ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาาระบบบริหารจัดการและระบบประกันคุณภาพให้เป็นเรื่องเดียวกัน ที่เป็นการบูรณาการกระบวนการทางกลยุทธ์ ให้เกิดเอกภาพด้านนโยบายที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและนำไปสู่การปฏิบัติของสถาบัน โดยให้มีหน่วยงานบริหารกลยุทธ์ หรือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategic Management - OSM) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการเชื่อมโยง ติดตาม การสนับสนุนกลยุทธ์ให้บรรลุตามความสำคัญเร่งด่วน ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมโลกาภิวัตน์ การบริหารจัดการทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาบูรณาการจะเป็นแนวคิดบริหารจัดการใหม่ที่ท้าทายแนวคิดหนึ่ง

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นยังไม่พบสถาบันอุดมศึกษาใดในประเทศไทยที่บูรณาการระบบบริหารหลายแนวคิดและงานประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการที่พัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์ โดยมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกลไกขับเคลื่อนในการพัฒนากลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ดังกล่าวข้างต้น

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในมิติใหม่ที่บูรณาการเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา สามารถปรับใช้ได้ในทุกสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิตและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคม

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ ควรมีลักษณะอย่างไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. ระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบที่บูรณาการจากเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายรูปแบบ มีลักษณะอย่างไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทยเป็นอย่างไร มีรูปแบบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถาบันอย่างไร
4. รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐควรมีลักษณะอย่างไร และมีองค์ประกอบอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ
2. เพื่อสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ
3. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะ ระบบการบริหารจัดการ 3 แนวคิด คือ แนวคิดการบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium : EP) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence : 7-S) ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) ที่มีปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman Jr., 1982) เป็นคณะทำงาน และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain : VC) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) เท่านั้น

2. การสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐจะสังเคราะห์เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) เกณฑ์การจัด

อันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2554 – 2558 (สมศ.) และ ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA)

3. การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จะศึกษา ตามกรอบแนวคิด CSIPOCF ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย บริบทองค์กร (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผู้ใช้บริการ (Customers) ผลสะท้อนกลับ (Feedback) และผลลัพธ์ (Outcome)

### 1.5 นิยามศัพท์

การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินการตามแผน (Do) การติดตามตรวจสอบ (Check) และนำผลการบริหารมาปรับปรุงให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Act)

การบูรณาการ หมายถึง การรวม(Combined)หรือการผสมผสานหลายแนวคิดหลายเกณฑ์ และระบบเข้าด้วยกัน ลักษณะของการรวม คือ การรวมได้ทั้งหมด รวมได้บางส่วน และไม่สามารถ รวมกัน ระดับของการรวม ประกอบด้วย การรวมในระดับนโยบาย คือการกำหนดไว้ในนโยบายของ สถาบัน ระดับกลยุทธ์ คือ การรวมกันของกลยุทธ์และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ โดยจัดทำ คู่มือหรือแนวปฏิบัติ และระดับปฏิบัติคือ การปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางกำหนด

รูปแบบการบูรณาการ หมายถึง ระบบการรวมแนวคิด เกณฑ์และระบบ ภายใต้กรอบ CSIPOCF คือ บริบทองค์กร (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผู้ใช้บริการ (Customers) ผลสะท้อนกลับ (Feedback) และผลลัพธ์ (Outcome)

แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advance Execution Premium) หมายถึง การรวมแนวคิด การบริหารจัดการ จากนักวิชาการ 3 ท่าน คือ แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) ของบริษัท แมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีปีเตอร์ส (Peters and Waterman, 1982) เป็นคณะทำงานและแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) เป็นระบบเดียวภายใต้กรอบ CSIPOCF คือ บริบทองค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่สถาบันอุดมศึกษาเลือกมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันจากการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นไปในลักษณะการแข่งขันกับตนเองหรือคนอื่น

กลยุทธ์การบริหารจัดการ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การเชื่อมโยงภายในองค์กรด้วยกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ และการประเมินผล

แผนยุทธศาสตร์ คือ แผนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจากการรวมกลยุทธ์การบริหารจัดการ กำหนดเป็นแผนระยะยาว 4-5 ปี เพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

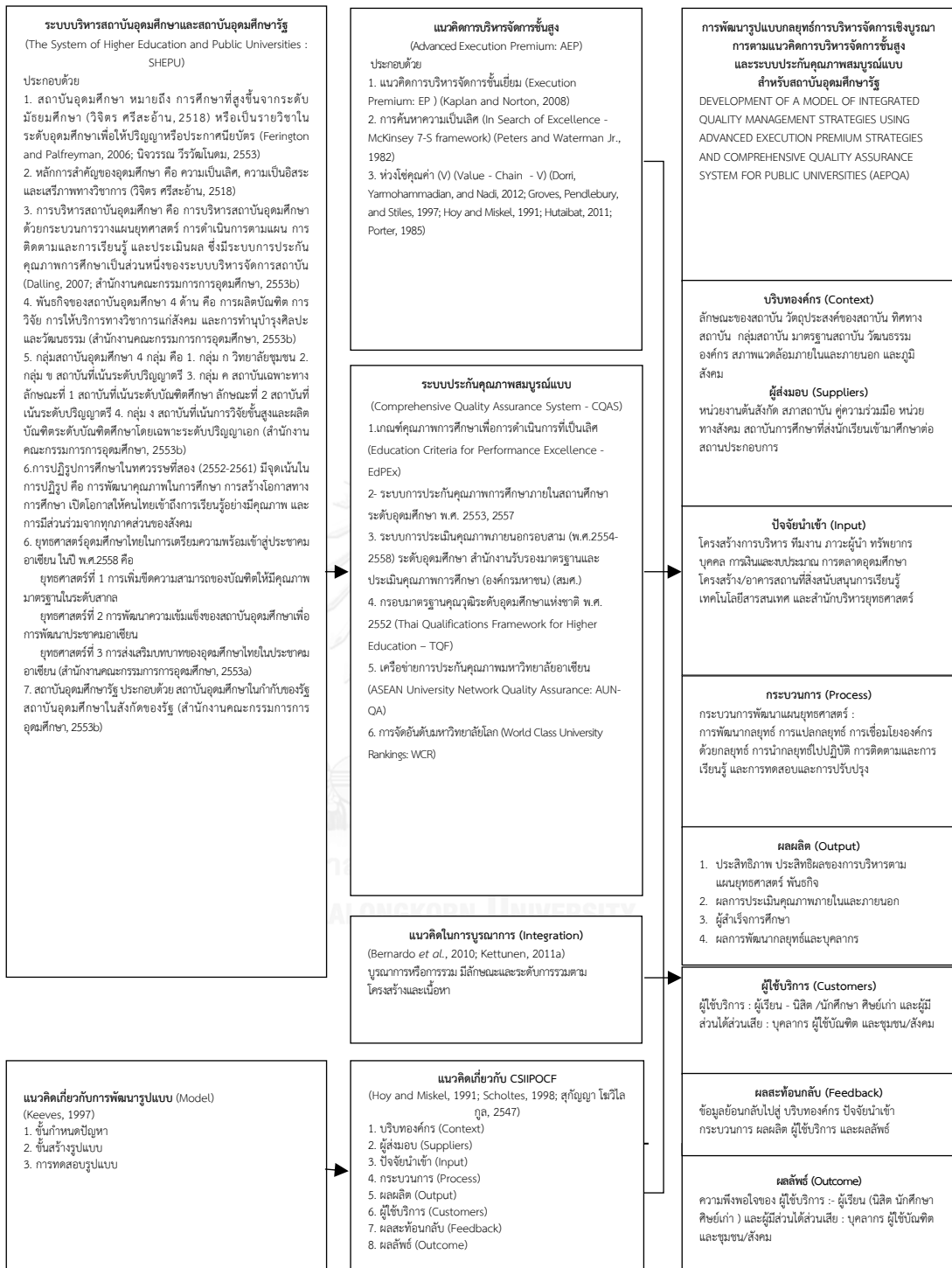
ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) หมายถึง การรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายเกณฑ์และระบบเข้าด้วยกันเป็นระบบเดียวกัน ในโครงสร้างและเนื้อหาจะรวมได้ทั้งหมด รวมได้บางส่วน หรือรวมไม่ได้เป็นระบบเดียวตามกรอบ CSIPOCF คือ บริบทองค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์

รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ หมายถึง ระบบในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาจากการรวมแนวคิดการบริหารหลายแนวคิด และเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษาหลายเกณฑ์และระบบเข้าเป็นระบบเดียวกัน ตามกรอบระบบ CSIPOCF คือ บริบทองค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์ และมีกลไกในการบริหารหรือขับเคลื่อนระบบ

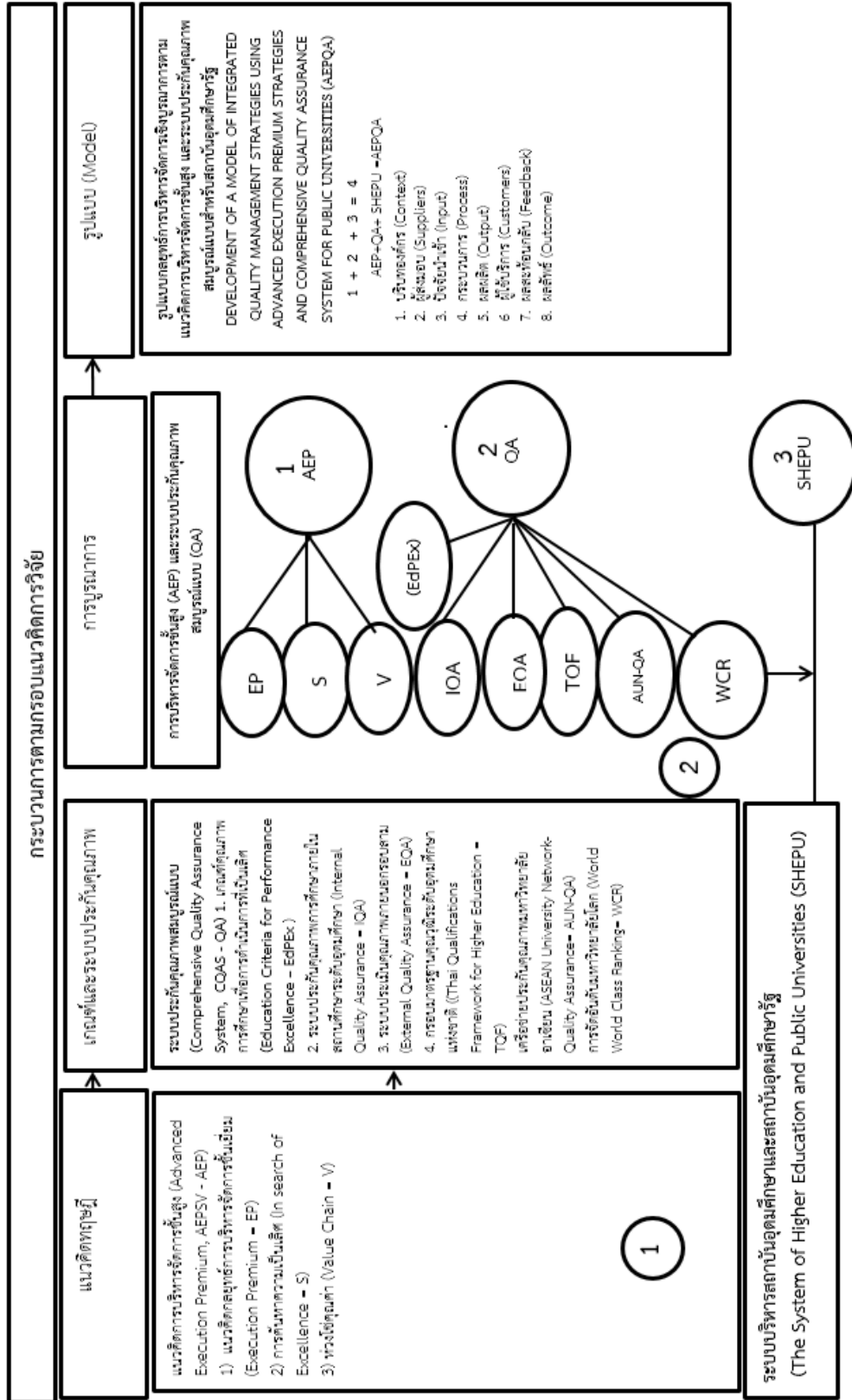
สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐในประเทศไทย ซึ่งมีผลการบริหารจัดการอยู่ในระดับดีขึ้นไป หรือได้รับรางวัลยกย่องด้านประกันคุณภาพ จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ย้อนหลัง 3 ปี คือปี พ.ศ.2552-2554

มาตรฐาน หมายถึง ข้อกำหนดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระดับสถาบัน คณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าและหลักสูตร เพื่อเป็นเกณฑ์ในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล โดยสถาบันกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ของมาตรฐานในแต่ละด้าน และแต่ละระดับเพื่อการพัฒนา

### 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



<b>แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง</b>	
<p><b>กลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นสูง (Execution Premium – EP Model) (Kaplan and Norton, 2008 : 8)</b>                      การบริหารจัดการขั้นสูง หมายถึง รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบบูรณาการการบริการ (The Integrated Management System) ซึ่งให้ความสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในลักษณะเชื่อมโยงกันภายใน และภายนอกองค์กร ด้วยกลไกสำคัญ คือ สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management – OSM) และการเงิน ในการขับเคลื่อนระบบการกร 6 ขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนากลยุทธ์ (Develop the Strategy) คือ การกำหนดพันธกิจ คำนิยม สั้นสั้น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการสร้างกลยุทธ์</li> <li>2. การแปลกลยุทธ์ (Translate of Strategy) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผนปฏิบัติการ) และทุน (STRATO) กำหนดเป้าหมาย การวัดโครงการ/กิจกรรม ที่สามารถดำเนินการได้</li> <li>3. การวางองค์การตามกลยุทธ์ (Align the Organization with Strategy) คือ หน่วยงานหลัก (Business Unit) หน่วยงานสนับสนุน และโครงสร้างระบบ</li> <li>4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Plan Operation) คือ การปรับปรุงกระบวนการสำคัญ การวางแผนการดำเนินงาน แผนทรัพยากร และงบประมาณ</li> <li>5. การติดตามและประเมินผล (Monitor and Learn) คือ การติดตามผลการดำเนินงาน มีการทบทวนระบบ PDCA อย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. การทดสอบและปรับปรุง (Test and Adapt the Strategy) คือ การวิเคราะห์ผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านต้นทุนของกลยุทธ์ และการบูรณาการกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบท</li> </ol> <p><b>สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นักบริหารยุทธศาสตร์จะเป็นกลไกสำคัญ ที่จะทำหน้าที่สำคัญ คือ</li> <li>2. นักสถาปนิก (Architect) ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจในปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ของสถาบัน</li> <li>3. ผู้จัดการตามองค์การ (The Process Owner) ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เชื่อมโยงหน่วยงานในองค์กร ปฏิบัติการตาม การติดตามและประเมินผล การทดสอบและการปรับปรุง</li> <li>3. ผู้จัดการ (Inegrator) บูรณาการกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกันตั้งแต่ การบริหารงบประมาณ การสื่อสารกลยุทธ์ การบริหารการเงิน การบริหารระบบการสำคัญ การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kaplan and Norton, 2008)</li> </ol>	<p>ค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) (Peters and Waterman, 1982) (Mc Kinsey 7S; วิจารณ์ ตันศิริวิโรฒิก 2528: 13 – 14)</p> <p>โครงสร้างพื้นฐาน 7-S เป็นกรอบแนวคิดที่ Peters และ Waterman ที่เรียกกันว่าบ้านของบริษัท McKinsey มี 7 องค์ประกอบ (Element) ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม (คนหรือพนักงาน) สติปัญญาหรือ ระบบและวิธีการ) บุคลากรและทักษะ ซึ่งจัดได้ 2 กลุ่ม คือ Herold (โครงสร้าง กลยุทธ์และระบบ) สามารถใช้กับงานได้ง่าย และอยู่ Soth's (บุคลากร) ซึ่งจะ สติปัญญาหรือระบบและวิธีการ) สามารถใช้กับงานได้ค่อนข้างยาก ยกเว้นแต่สำคัญ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างระบบเชิงระบบ พนักงานมีจำนวนจำกัด</li> <li>2. กลยุทธ์ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า ทำมาธุรกิจที่ใช้ข้อมูลและเกี่ยวเนื่อง</li> <li>3. ทีมงาน (คนและพนักงาน) มีความเป็นอิสระและมีความรู้เกี่ยวกับเจ้าของ อาทิพนักงานในเซลล์</li> <li>4. สติปัญญาหรือระบบเชิงระบบ พนักงานมีจำนวนจำกัด</li> <li>5. ระบบวิธีการ) มุ่งเน้นการปฏิบัติ</li> <li>6. บุคลากร ความเชื่อมโยงในทีมทำให้เป็นแรงผลักดัน</li> <li>7. วิสัยทัศน์หรือทักษะและยอมรับในความหลากหลาย</li> </ol>
<p><b>กลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นสูง (Execution Premium – EP Model) (Kaplan and Norton, 2008 : 8)</b>                      การบริหารจัดการขั้นสูง หมายถึง รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบบูรณาการการบริการ (The Integrated Management System) ซึ่งให้ความสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในลักษณะเชื่อมโยงกันภายใน และภายนอกองค์กร ด้วยกลไกสำคัญ คือ สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management – OSM) และการเงิน ในการขับเคลื่อนระบบการกร 6 ขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนากลยุทธ์ (Develop the Strategy) คือ การกำหนดพันธกิจ คำนิยม สั้นสั้น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการสร้างกลยุทธ์</li> <li>2. การแปลกลยุทธ์ (Translate of Strategy) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (แผนปฏิบัติการ) และทุน (STRATO) กำหนดเป้าหมาย การวัดโครงการ/กิจกรรม ที่สามารถดำเนินการได้</li> <li>3. การวางองค์การตามกลยุทธ์ (Align the Organization with Strategy) คือ หน่วยงานหลัก (Business Unit) หน่วยงานสนับสนุน และโครงสร้างระบบ</li> <li>4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Plan Operation) คือ การปรับปรุงกระบวนการสำคัญ การวางแผนการดำเนินงาน แผนทรัพยากร และงบประมาณ</li> <li>5. การติดตามและประเมินผล (Monitor and Learn) คือ การติดตามผลการดำเนินงาน มีการทบทวนระบบ PDCA อย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. การทดสอบและปรับปรุง (Test and Adapt the Strategy) คือ การวิเคราะห์ผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านต้นทุนของกลยุทธ์ และการบูรณาการกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบท</li> </ol> <p><b>สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นักบริหารยุทธศาสตร์จะเป็นกลไกสำคัญ ที่จะทำหน้าที่สำคัญ คือ</li> <li>2. นักสถาปนิก (Architect) ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจในปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ของสถาบัน</li> <li>3. ผู้จัดการตามองค์การ (The Process Owner) ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เชื่อมโยงหน่วยงานในองค์กร ปฏิบัติการตาม การติดตามและประเมินผล การทดสอบและการปรับปรุง</li> <li>3. ผู้จัดการ (Inegrator) บูรณาการกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกันตั้งแต่ การบริหารงบประมาณ การสื่อสารกลยุทธ์ การบริหารการเงิน การบริหารระบบการสำคัญ การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kaplan and Norton, 2008)</li> </ol>	<p><b>ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) (Porter, 1985)</b>                      ห่วงโซ่มูลค่าเป็นการใช้ของกิจกรรมสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหรืออุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นแนวคิดของ Michael E Porter โดยนิยามไว้ว่า กิจกรรมขององค์กรมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่เริ่มกระบวนการผลิต คือ การแสวงหาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเข้า เพื่อไปใช้กระบวนการดำเนินการหรือการผลิตตามลักษณะของกิจกรรมขององค์กรว่าเป็นองค์การที่ผลิตสินค้า หรือ บริการอะไร จะได้ผลดีและการให้บริการหลังการขายและบริการหลังการขาย ประกอบด้วย (1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย วัตถุดิบเข้า (Inbound Logistics) กระบวนการปฏิบัติการ (Operation) ผลิตและการขายหรือปฏิบัติการ (Outbound Logistics) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และบริการ (Service) (2) กิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activities) ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) การจัดหาซื้อ (Procurement) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาเทคโนโลยี (Technological Development)</p>
<p><b>แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (EPSV - AEP )</b></p>	
<p>EPSV - AEP Model เป็นรูปแบบ(Model) ในการบริหารให้มีความสำคัญในการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงบูรณาการ (Integrated Strategy Management) จากกรรมแนวคิดของ Kaplan และ Norton (2008 ) ที่ Execution Premium, Peter and Waterman (1982) McKinsey (1982) คือ 7-S และ Porter(1985) คือ Value Chain สรุปแนวคิดเชิงระบบประกอบด้วย บริบทองค์กร มีข้อมูลด้าน ต้นทุน และสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ บูรณาการของการบริหารจัดการ การเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การเงิน และกิจกรรมสนับสนุน ในกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานกลยุทธ์ มีการติดตามผลการบริหารตามกลยุทธ์ บิดเป็นองค์ความรู้ และผลผลิต ผลลัพธ์ จากการบริหารจัดการ</p>	







## การบูรณาการ

การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การรวม (Combined) และผสมผสานเกณฑ์หรือ 2 หรือ 3 ระบบเข้าด้วยกัน ตามโครงสร้างและเนื้อหา มี 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์ เป็นการรวมหรือผสมผสานในระดับนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงาน (2) ระดับปฏิบัติการ เป็นการรวมบทบาทหน้าที่เข้าด้วยกัน เป็นคู่มือ และ (3) ระดับปฏิบัติการดำเนินการดำเนินงานตามคู่มือ การจัดตั้งทีม การจัดตั้งทีมงาน ให้เป็นเรื่องเดียวกัน สำหรับลักษณะของการบูรณาการนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (1) การบูรณาการสมบูรณ์ (Full integration) สามารถรวมเป็นเนื้อเดียว (2) บูรณาการได้บางส่วน (Partial integration) สามารถรวมบางส่วนที่เหมือนกันได้ บางส่วนรวมกันไม่ได้และ (3) ไม่บูรณาการ (No integration) มีความแตกต่างกัน ไม่สามารถบูรณาการได้ จะเสริมกัน



### รูปแบบ (Model) กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

1. บริบทองค์กร (Context) ประกอบด้วย ลักษณะของสถาบัน สถานะของสถาบัน สาขา วัตถุประสงค์ของสถาบัน ทิศทางสถาบัน กลุ่มสถาบัน มาตรฐานสถาบัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และภูมิสังคม
2. ผู้ส่งเสริม (Sponsors) ประกอบด้วย หน่วยงานต้นสังกัด/สภาสถาบัน ผู้ความร่วมมือหรือเครือข่ายความร่วมมือ หน่วยงานสังคม/สถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนเข้ามาศึกษาต่อ/สถานประกอบการ ชุมชน/สังคม
3. ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร ทีมงาน ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน และผู้บริหาร หรือวิทยากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นิสิต/นักศึกษา และศิษย์เก่า การเงินและงบประมาณ การตลาดอุดมศึกษา โครงสร้าง อาคารสถานที่ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู เทคโนโลยีสารสนเทศ และสำนักบริหารยุทธศาสตร์
4. กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนากลยุทธ์: การพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ และการทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ โดยปกติ ภาวะผู้นำในการใช้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนกระบวนการ
5. ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการบริหารตามแผนกลยุทธ์ พันธกิจ ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ผู้สำเร็จการศึกษา และผลการพัฒนากลยุทธ์และบุคลากร
6. ผู้ใช้บริการ (Customers) ประกอบด้วย ผู้เรียน - นิสิต นักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต และชุมชน
7. ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ บริบทองค์กร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ และผลลัพธ์ ในทุกขั้นตอน
8. ผลลัพธ์ (Outcome) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ: ผู้เรียน (นิสิต/ นักศึกษา ศิษย์เก่า) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต และชุมชน/สังคม

## 1.7 คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1. ระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษารัฐ คือ

1.1 ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) แนวคิดในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่ความเข้าใจความหมายของสถาบันอุดมศึกษา คือ การศึกษาที่สูงขึ้นจากระดับมัธยมศึกษาหรือหลังระดับมัธยมศึกษา (Postsecondary education) เป็นการศึกษาที่ต่อจากการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เรียกว่าการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีการกำหนดหลักสูตร หรือรายวิชาที่เรียน และข้อกำหนดในการจบหลักสูตร ซึ่งจะได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตร 2) หลักการสำคัญของสถาบันอุดมศึกษามี 3 ประการ คือ ความเป็นเลิศ ความเป็นอิสระ และเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเลิศทางวิชาการ ให้อิสระในการบริหารจัดการสถาบันรวมทั้งเสรีภาพในการแสดงออกทางวิชาการ 3) การบริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการสถาบัน ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติที่มีกลไกในการดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายซึ่งรวมถึงการกำกับติดตามและมีการเรียนรู้จากการดำเนินการ พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อนำผลมาปรับปรุง ซึ่งในกระบวนการบริหารดังกล่าวต้องบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษาเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทั้งหมด 4) ลักษณะของสถาบันอุดมศึกษามีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม ก. วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข. สถาบันที่ผลิตปริญญาตรี กลุ่ม ค. สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง. สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา 5) สถาบันอุดมศึกษาจะมีพันธกิจหลัก 4 อย่าง คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และบางสถาบันมีพันธกิจตามพระราชบัญญัติของสถาบันที่เน้นต่างกันออกไป เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจด้านโครงการพระราชดำริ การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น ในการบริหารสถาบันตามพันธกิจ มหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของสถาบัน คือ กำหนดนโยบาย กำกับและติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกำหนดแนวทาง 5) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561) มีจุดเน้นในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างและการเปิดโอกาสทางการศึกษา ให้คนไทยสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วม 6) ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย (1) เพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล (2) การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาไทย และ (3) ส่งเสริมบทบาทอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน เป็นแนวทางสำคัญในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการของสถาบัน

1.2 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติของสถาบัน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ

2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง เป็นแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ที่สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารของนักบริหารที่มีชื่อเสียงของโลก 3 คน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium) ของโรเบิร์ต แอล แคปแลน (Robert L. Kaplan) และเดวิด เอส นอร์ตัน (David S. Norton) ซึ่งมีแนวคิดในการใช้กลยุทธ์ ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยการเชื่อมกลยุทธ์กับองค์กรและบุคคล และมีกลไกสำคัญ คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ประสานการช่วยเหลือในการบริหารจัดการกลยุทธ์ แบบข้ามสายงาน ข้ามหน้าที่ โดยมีการสนับสนุนงบประมาณตามน้ำหนักหรือความสำคัญในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและเรียนรู้ และการทดสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ แนวคิดที่ 2 คือ แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ หรือเรียกว่า McKinsey 7-S ที่มีปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman) เป็นคณะทำงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการที่หน่วยงานกำหนดขึ้นที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ โครงสร้าง (Structure) คือ การกำหนดเครือข่ายความเชื่อมโยงงานและบุคคลในการทำงานขององค์กร ระบบ (System) คือ กระบวนการทำงานตามขั้นตอน มีกระบวนการหลักในการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนการทำงานเสริมกระบวนการหลักไปในแนวทางเดียวกัน คุณค่าร่วม (Shared Value) คือ การแลกเปลี่ยนค่านิยมหรือแนวคิด เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันไปในแนวทางเดียวกัน ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถของบุคคลในการทำงานในสิ่งที่ถนัดหรือความเชี่ยวชาญ ทีมงาน (Staff) คือ กลุ่มผู้ทำงานที่มีภาวะผู้นำของผู้บริหารนำไปสู่กระบวนการทำงาน และสไตล์การทำงาน (Style) คือ รูปแบบการทำงาน วิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติ วิธีการบริหารของผู้บริหาร และแนวคิดที่ 3 คือ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) แนวคิดนี้แบ่งการดำเนินออกเป็น 2 กิจกรรมคือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) คือ กิจกรรมสำคัญขององค์กรหรือหน่วยงาน ตั้งแต่ กระบวนการเริ่มหาวัสดุอุปกรณ์ และกิจกรรมทั้งหมดตามพันธกิจขององค์กรหรือสถาบัน และกิจกรรมสนับสนุน (Secondary activities) คือ กิจกรรมที่สนับสนุนให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดี ประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน การจัดหาปัจจัยเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร บุคคล และเทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน

3. ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ เป็นการรวมเกณฑ์และระบบการประกันคุณภาพหลายเกณฑ์และระบบเข้าด้วยกัน เป็นระบบเดียว ซึ่งเกณฑ์และระบบการประกันคุณภาพที่กำหนด

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ซึ่งเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาได้เลือกระบบการประกันคุณภาพได้เอง แต่ต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด เกณฑ์และระบบคุณภาพที่นำมาบูรณาการหรือรวมกันมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นการประยุกต์แนวคิดของ มัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige) มาใช้ทางการศึกษาตั้งแต่ปี 1988 โดยมีประเทศในทวีปยุโรป เอเชีย รวมทั้งประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา กรอบการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกรอบการดำเนินงานใน 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้า (4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์

2) ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) การประกันคุณภาพภายในเป็นองค์ประกอบในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาคู่กับการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นการดำเนินการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาคุณภาพ การติดตามผลการพัฒนาคุณภาพ การประเมินคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพ โดยระบบประกันคุณภาพภายในประกอบด้วย การประเมินคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ โดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา ซึ่งจะมีการตรวจประเมินคุณภาพภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามแนวทางการประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ทั้งองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา

3) ระบบการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ระบบประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา คือ การประเมินคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกรับรอง ในการประเมินคุณภาพภายนอก สมศ.จะแต่งตั้งคณะผู้ประเมินคุณภาพจากภายนอกตามที่ สมศ.ได้ประกาศชื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประเมิน ทำหน้าที่ตรวจประเมินคุณภาพตามแนวทางในคู่มือที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำคัญคือ ตัวบ่งชี้พื้นฐาน ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของนักศึกษา และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม คณะผู้ประเมินคุณภาพภายนอก จะประเมินผลตามรายงานประเมินตนเอง (SAR) เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานของสถาบัน พร้อมให้ข้อสังเกตอย่าง

กัลยาณมิตร เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในการติดตาม ตรวจสอบ จะดำเนินการ โดยสถาบันเองและหน่วยงานภายนอก เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันภายหลังการตรวจ ประเมินเพื่อให้การสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

4) กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualifications Framework for Higher Education : TQF-HiEd) กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หมายถึง กรอบที่แสดงคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย (ก) ระดับคุณวุฒิ คือ การแบ่ง สาขาวิชา ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับเหนือไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มาตรฐานผลการเรียนรู้แต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ ปริมาณ การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้ รวมทั้งระบบและกลไกที่สร้างความมั่นใจตามมาตรฐานการ เรียนรู้ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย ระดับคุณวุฒิซึ่งมี 6 ระดับ คือ (1) อนุปริญญา 3 ปี (2) ปริญญาตรี (3) ประกาศนียบัตรบัณฑิต (4) ปริญญาโท (5) ประกาศนียบัตรชั้นสูง และ (6) ปริญญาเอก (ข) การเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ คือ ด้านการ เรียนรู้ประกอบด้วย อย่างน้อย 5 ด้าน คือ (1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะ ทางปัญญา (4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และ (5) ด้านทักษะการ วิเคราะห์ตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนมาตรฐานผลการเรียนรู้มีอย่างน้อย 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานผลการเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม (2) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้ (3) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญา (4) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์ เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (5) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และเพื่อให้บรรลุตามการเรียนรู้และมาตรฐานผล การเรียนรู้ หลักสูตรแต่ละหลักสูตรจึงต้องมีตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ เพื่อประเมินผล การเรียนรู้และมาตรฐานผลการเรียนรู้

5) ระบบการประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network Quality Assurance: AUN-QA) เป็นการรวมตัวของมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศใน ภูมิภาคอาเซียน เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพสำหรับมหาวิทยาลัยประเทศสมาชิก นำไปพัฒนาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ เป็นการสร้างมาตรฐานและเกณฑ์ เพื่อการ พัฒนาคุณภาพและเทียบสมรรถนะสำหรับมหาวิทยาลัย ซึ่งมีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์ ประสานงานดำเนินการ

6) เกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Class Ranking : WCR) เป็นการ จัดอันดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยในโลก มีหน่วยงานดำเนินงานหลายหน่วยงานและมีการจัดอันดับ

มหาวิทยาลัยทุกปี ผลการจัดอันดับทำให้สถาบันอุดมศึกษาตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ได้รับการคัดเลือกจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก และใช้เทียบเคียงสมรรถนะ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ หมายถึง แนวคิดในการรวม หรือผสมผสานแนวคิด เกณฑ์ หรือระบบ ประกอบด้วย ลักษณะและระดับของการบูรณาการ คือ ลักษณะของการบูรณาการที่บูรณาการแนวคิดที่เหมือนกันหลายแนวคิดเป็นแนวคิดเดียวกันได้ทั้งหมด ลักษณะที่รวมได้เพียงส่วนและที่รวมกันไม่ได้ และระดับในการบูรณาการ คือ การบูรณาการตามโครงสร้าง เนื้อหา ในระดับนโยบายของสถาบันหรือหน่วยงาน ระดับวิธีการในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ มีการจัดทำคู่มือหรือแนวทางเพื่อใช้ในการปฏิบัติ และระดับการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ คู่มือ และแนวปฏิบัติ ผลของการบูรณาการจะได้รูปแบบในระบบเดียว

5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ เป็นแนวคิดในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบการใช้ภาษา (Verbal models) หมายถึง รูปแบบที่ใช้ภาษาหรือข้อความแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โครงสร้าง สถานการณ์ที่เกิดขึ้น บรรยายให้เห็นลักษณะของความสัมพันธ์ภายใน และการทำหน้าที่ร่วมกันภายใน ประกอบด้วย ขั้นตอนกำหนดปัญหา ขั้นตอนสร้างรูปแบบ ขั้นตอนทดสอบรูปแบบ ผลลัพธ์คือ ได้รูปแบบและลักษณะของรูปแบบ

6. แนวคิดเกี่ยวกับ CSIPOCF คือ แนวคิดพัฒนาระบบ ประกอบด้วย บริบทองค์กร (Context) เช่น สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ลักษณะของสถาบัน เป็นต้น ผู้ส่งมอบ (Suppliers) เช่น ผู้ปกครอง คู่ความร่วมมือ สถานประกอบการ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น อาจารย์ บุคลากร เป็นต้น กระบวนการ (Process) เช่น กระบวนการบริหารกลยุทธ์ กระบวนการผลิตบัณฑิต เป็นต้น และกระบวนการสนับสนุน เช่น งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ผลผลิต (Output) เช่น คุณภาพของบัณฑิต คุณภาพของบุคลากร ผลงานวิจัย เป็นต้น ผู้ใช้บริการ (Customers) เช่น นิสิต/นักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากรของสถาบัน ชุมชน และสังคม เป็นต้น ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ข้อมูลย้อนกลับไปสู่บริบทองค์กร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผลลัพธ์ เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผู้เรียน (นิสิต นักศึกษา ศิษย์เก่า) ความคิดเห็นในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ (Outcome) เช่น ความพึงพอใจของผู้บัณฑิต ความพึงพอใจของนักศึกษา เป็นต้น

7. รูปแบบกลยุทธ์บริหารจัดการเชิงบูรณาการสถาบันอุดมศึกษารัฐ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ เป็นผลการสังเคราะห์และบูรณาการจากแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย องค์ประกอบของรูปแบบ

ประกอบด้วย ระบบและกลไก ระบบ ประกอบด้วย บริบทองค์กร คือ ลักษณะของสถาบัน วัตถุประสงค์ของสถาบัน ทิศทางสถาบัน กลุ่มสถาบัน มาตรฐานสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และภูมิสังคม ผู้ส่งมอบ คือ หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือที่ทำข้อตกลงหรือไม่ได้ทำข้อตกลง หน่วยงานทางสังคม เช่น สถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนนักศึกษาเข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา และสถานประกอบการที่ส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาหรือฝึกอบรม รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ให้สถาบัน ปัจจัยนำเข้า คือ โครงสร้างการบริหาร ทีมงาน ภาวะผู้นำ ทรัพยากรบุคคล การเงินและงบประมาณ การตลาดอุดมศึกษา โครงสร้าง/อาคารสถานที่สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาโดย กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนากลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ และการทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ ผลผลิต ผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษา คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารตามแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ ผลการประเมินคุณภาพ ภายในและภายนอก ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย จำนวนนักศึกษาที่คงอยู่ และผลการพัฒนากลยุทธ์และบุคลากร ผู้ใช้บริการ คือ ผู้เรียน ประกอบด้วย นิสิต นักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต และชุมชน สังคม ผลสะท้อนกลับ คือ ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ บริบทองค์กร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ และผลลัพธ์ ในทุกขั้นตอน และทุกโอกาส เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเป็นระยะๆ และผลลัพธ์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คือ ผู้เรียน ประกอบด้วย นิสิต นักศึกษา และศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิตชุมชน และสังคม และกลไก คือหน่วยงานสนับสนุน และปัจจัยสำคัญที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงานตามระบบ

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ คาดหวังว่าจะได้ค้นพบผลของการวิจัยดังนี้

1. การค้นพบทางวิชาการ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งค้นหารูปแบบการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อผลผลิต และผลลัพธ์ของสถาบัน โดยเฉพาะคุณภาพของบัณฑิต งานวิจัย และอื่นๆ ตามพันธกิจของสถาบัน ดังนั้น จึงคาดหวังว่าจะได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ ในการบูรณาการแนวคิดของการบริหารกับการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และขยายแนวคิดไปสู่การพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบอื่น รวมทั้งขยายแนวคิดจากผลการวิจัยต่อไป

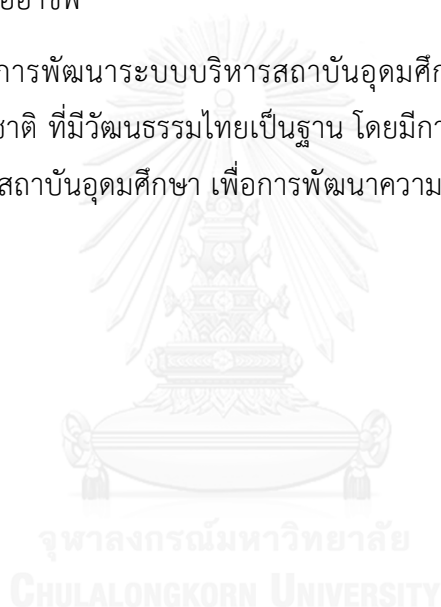


2. การค้นพบในทางปฏิบัติ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ นำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา จะเป็นแนวทางให้การกำหนดนโยบายของสภาสถาบันและสถาบัน ในการบริหารจัดการสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลผลิตให้สามารถแข่งขันได้ รวมถึงข้อเสนอแนะ นำไปสู่การปฏิบัติตามบริบทของสถาบัน คือ

2.1 ได้แนวทางการเสริมศักยภาพ ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำหรับการดำเนินงานของสถาบัน ในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ศิษย์เก่า คุณภาพอาจารย์ และบุคลากร

2.2 ได้แนวทางการเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารและทีมงาน ในการเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) การจัดการความรู้ และมีธรรมาภิบาล ในการบริหารสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ได้แนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาสถาบันให้สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ที่มีวัฒนธรรมไทยเป็นฐาน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารใหม่ๆ เช่น กลยุทธ์การตลาดในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาความมั่นคงทางการเงินและงบประมาณ เป็นต้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ มี ประกอบด้วย 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง

ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ

ตอนที่ 5 แนวคิดรูปแบบกลยุทธ์และรูปแบบ CSIPOCF

ตอนที่ 6 การบูรณาการการบริหารกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการวิจัย

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

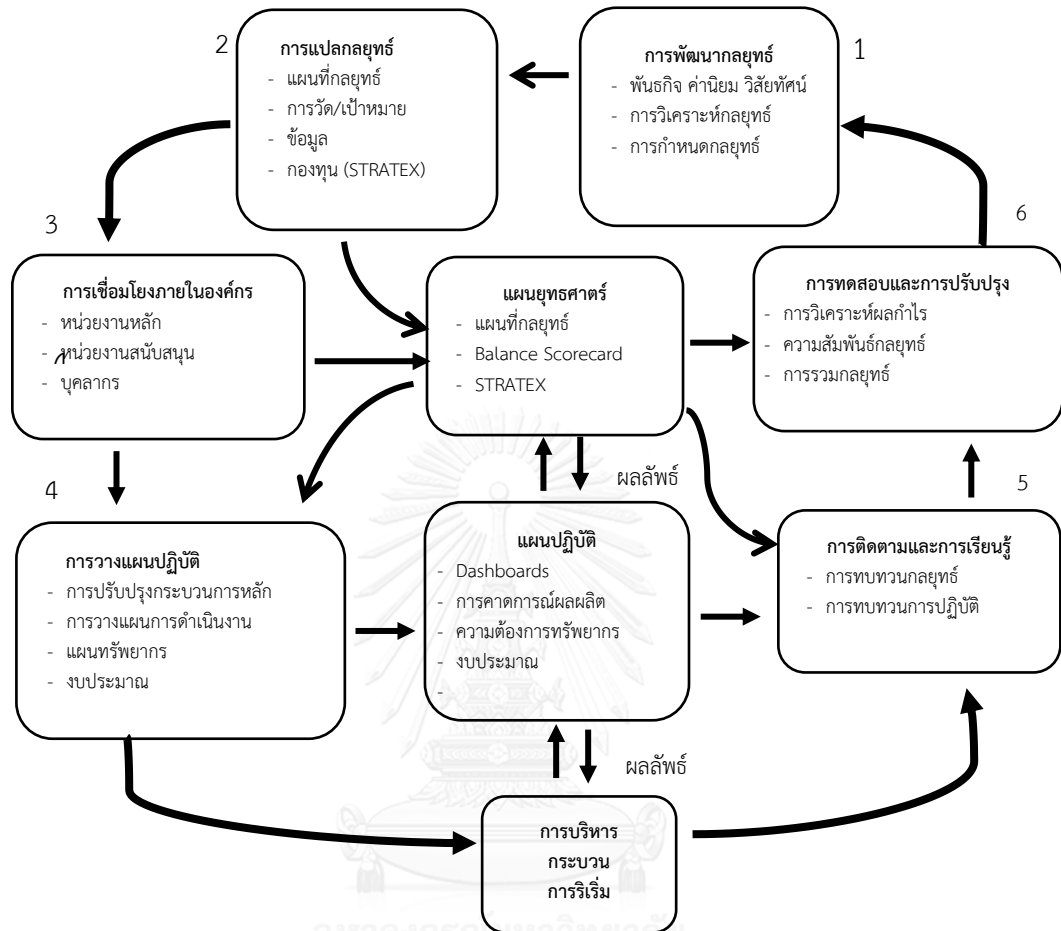
#### ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium: AEP)

แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง เป็นการบูรณาการแนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In search of Excellence) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) มีสาระสำคัญดังนี้

##### 1.1 แนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium: EP)

แนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นเยี่ยม เป็นแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) ซึ่งได้พัฒนาระบบการบริหารกลยุทธ์ ในการแก้ปัญหาการบริหารองค์กร จากการวิจัยได้ข้อค้นพบว่า จากการศึกษาขององค์กรต่างๆ มีเพียงร้อยละ 40 เท่านั้นที่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และงบประมาณขององค์กร ขาดความเชื่อมโยงของกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จุดเด่นของแนวคิดนี้ คือการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติหรือการบริหารที่ครบวงจร (Kaplan and Norton, 2008; Norton, 2011) จึงได้เสนอกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในเชิงการบูรณาการครั้งแรกปี 2008 และได้ถอดบทเรียนจากแนวปฏิบัติที่ดี จากผลการสัมมนาหลายครั้งและได้นำผลมาสรุปเป็นหลักการสำคัญ ในที่ประชุม Palladium/Thailand Stock Exchange Conference 2011 ที่ประเทศไทยเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2011 ได้สรุปเป็นแนวทางการบริหารองค์กร 6 ขั้นตอน (Norton, 2011) คือ การพัฒนากลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การ

เชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ การทดสอบและปรับปรุง ทั้งนี้มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการเงินสนับสนุนการบริหารจัดการ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระบบการบริหาร: ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : Kaplan and Norton (2008: 8)

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์ (Develop the Strategy)**

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มาจากภาษากรีกว่า Strategic หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาของกองทัพ แต่เมื่อนำมาประยุกต์ในด้านอื่นๆ เช่น ธุรกิจหรือการศึกษา ความหมายอาจเปลี่ยนไป เป็นต้นว่า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ ว่าเป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้บริหารใช้ในการนำทางบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกัน เซอร์โโต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) กล่าวว่าเป็นวิธีการหรือข้อกำหนดขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ (พลู เตชะรินทร์, 2551) ที่กล่าวว่า

กลยุทธ์ คือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อทำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นวิธีการที่องค์กรพิจารณานำมาใช้ในการบริหาร หรือจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะแข่งขันกับตนเอง หรือกับคนอื่น

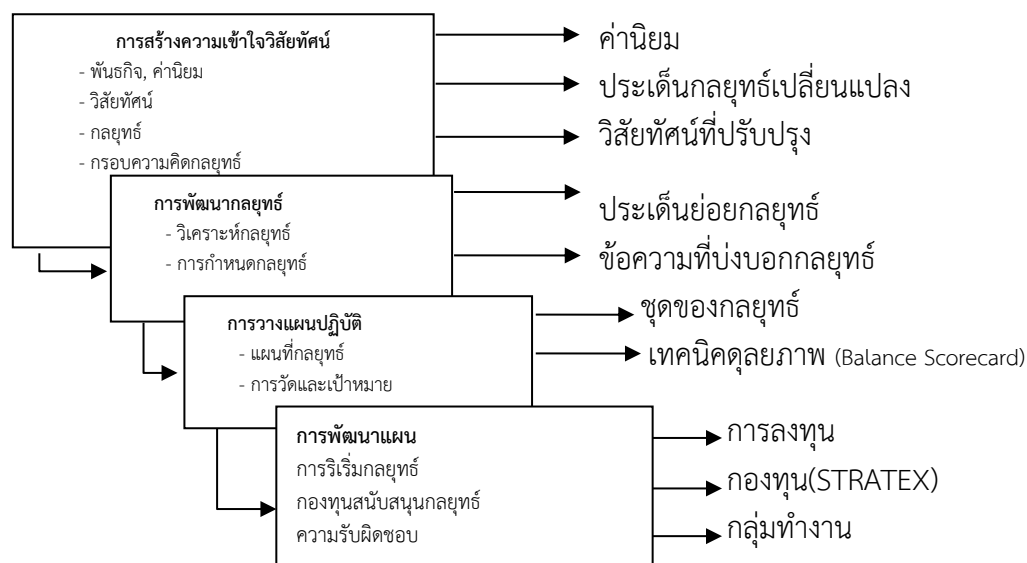
ในการพัฒนากลยุทธ์ของแคปแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) จึงเป็นการนำเสนอวิธีการหรือแนวทางในการบูรณาการกลยุทธ์ มีคำถามนำเพื่อการอธิบาย 3 ข้อ (Kaplan and Norton, 2008) คือ

1. บริบทขององค์กรเป็นอย่างไร ทำไมจึงต้องเป็นเช่นนั้น และธุรกิจที่กำลังทำอยู่คืออะไร สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ คือ พันธกิจ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารเริ่มพัฒนากลยุทธ์ จะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ พันธกิจ และความมุ่งหมายในอนาคต หรือวิสัยทัศน์และสิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

2. ประเด็นสำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ จึงต้องมีการวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนั้นมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ เช่น PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental และ legal) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน เช่น Human Capital, Operations and Technologic Deployment และ การประเมินสภาพแวดล้อมในภาพรวม สรุปในตารางวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT = Strength, Weakness, Opportunities, and Threats) และวิเคราะห์ TOWS (Threats, Opportunities, Weakness, Strength) สรุปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และใช้เป็นประเด็นในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategic change agenda) ลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การกำหนดกลยุทธ์ ในการกำหนดกลยุทธ์ ต้องทำความเข้าใจ พันธกิจ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น PESTEL/SWOT analysis, Five Forces, Industry Analysis, Strategic Positioning Resource-Based Strategy, Blue Ocean Strategy และ Emergent Strategy เป็นต้น เพื่อจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์

ดังนั้นกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการและวิธีการในการจัดการแผนยุทธศาสตร์

ที่มา : Kaplan and Norton (2008: 37)

จากภาพที่ 3 อธิบายได้ดังนี้

### 1. การสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์

เป็นการสร้างความเข้าใจ ในพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์และกรอบความคิดกลยุทธ์

1.1 พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความที่แสดงออกถึงคุณค่าขององค์กร เป็นการอธิบายถึง (1) หลักการที่องค์กรปฏิบัติหรือกระทำ (2) มาตรฐานซึ่งตั้งใจจะใช้เป็นเกณฑ์ตัดสิน (Talbot, 2000: 9) หรืออาจกล่าวได้ว่า พันธกิจเป็นข้อความสั้นๆ ที่อธิบายถึงจุดประสงค์ทั้งหมดที่นำมาสู่การดำเนินงาน

1.2 ค่านิยม (Values) ตามปกตินิยมเรียกค่านิยมหลัก (Core values) หมายถึง การบรรยายถึงเจตคติ พฤติกรรมและคุณลักษณะขององค์กร ค่านิยมจึงเป็นจิตวิญญาณขององค์กร ทอลบอต (Talbot, 2003) กล่าวว่า ค่านิยม คือ คุณภาพที่มีคุณค่า หมายถึง หลักที่เป็นแนวทางให้คิดและปฏิบัติ รวมถึงมาตรฐานที่ใช้ตัดสินตัวเราเองและผู้อื่น ตัวอย่างค่านิยม เช่น ความสุข ความซื่อสัตย์ อิสระความสำเร็จ เป็นต้น

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต หรือช่วงเวลายาว (3 – 10 ปี) วิสัยทัศน์มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ (Kaplan and Norton, 2008) คือ บอกเป้าหมายชัดเจน (Stretch goal) กำหนดลักษณะเฉพาะ (Definition of Niche) และช่วงเวลา (Time)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของจอห์น เอฟ.เคนเนดี (John F. Kennedy) อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกากล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า “จะส่งคนไปลงดวงจันทร์และกลับมายังปลอดภัยก่อนสิ้นสุด 10 ปี” หรือ University of Leeds ของอังกฤษเขียนวิสัยทัศน์ว่า ภายในปี 2015 สามารถบูรณาการงานวิจัย ทุนและการศึกษาของโลก เพื่อสร้างความมั่นใจว่า เป็นมหาวิทยาลัยอันดับสูงสุด 50 อันดับแรกของโลก เป็นต้น

ดังนั้น กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา วัตถุประสงค์ อุปสรรค และเครื่องมือที่ใช้ มีดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์	วัตถุประสงค์	อุปสรรค	เครื่องมือที่ใช้
การทำพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ให้กระจ่าง	กำหนดวัตถุประสงค์และ แนวปฏิบัติ	วิสัยทัศน์เขียนในแนว กว้างปฏิบัติได้ยาก	- ทำพันธกิจให้กระจ่าง - ค่านิยมหลัก - วิสัยทัศน์ที่ระบุจำนวน ได้
การวิเคราะห์ กลยุทธ์	การวิเคราะห์โครงสร้างจาก เหตุการณ์และ ประสบการณ์ที่มีผลกระทบ และกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม		- การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก(PESTEL) - การวิเคราะห์สภาพการ แวดล้อม ภายใน(7 –S) - การวิเคราะห์กลยุทธ์ - ประเด็นกลยุทธ์
กำหนดกลยุทธ์	กำหนดสถานที่และวิธีการที่ องค์กรจะสามารถแข่งขันได้	มีวิธีการหลากหลาย ยัง ไม่ตกลงกันว่าวิธีไหน เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะ	- การวิเคราะห์ประเด็น หลัก - วิธีการกลยุทธ์ - ข้อความกำหนดกล ยุทธ์

ที่มา : Kaplan and Norton (2008: 38)

## 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Conduct strategy analysis)

การวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการประเมินความสามารถ การคำนวณ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอนาคต

2.1 การวิเคราะห์ภายนอก (External analysis) ใช้เครื่องมือ PESTEL ในการวิเคราะห์ด้านต่างๆ คือ

2.1.1 ด้านการเมือง เช่น ความเสี่ยงจากการก้าวร้าวจากบุคคลอื่น ข้อกำหนดจากกฎหมาย กฎหมายทางการศึกษาและอาชีพการป้องกันทรัพย์สินทางปัญญา หรือนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการให้ปฏิบัติ

2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ เช่น รูปแบบของระบบเศรษฐกิจ ภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจการเปรียบเทียบเศรษฐกิจกับสถาบันอื่นๆ

2.1.3 ด้านสังคม เป็นลักษณะของสังคมของประชาชน วัฒนธรรม และเจตคติ

2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ของเสีย มลพิษ ของเหลวปนเปื้อน และการใช้พลังงาน เป็นต้น

2.1.5 ด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อสถาบันการแพร่ขยายของเทคโนโลยี เป็นต้น

2.1.6 ด้านกฎหมาย เช่น การแต่งตั้งและถอดถอน การจัดซื้อจัดจ้าง และข้อบังคับของสถาบัน เป็นต้น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การจัดการการวิเคราะห์องค์กรที่ใช้กรอบ PESTEL

การวิเคราะห์ทางการเมือง (Political)	การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ (Economical)
- ความเสี่ยงจากบุคคลอื่นๆ เข้ามาก้าวร้าว	- รูปแบบของระบบเศรษฐกิจ
- ข้อกำหนดจากกฎหมาย	- การแทรกแซงของรัฐในการค้าเสรี
- การป้องกันทรัพย์สินทางปัญญา	- การเปรียบเทียบกับเศรษฐกิจสถาบันอื่น
- กฎหมายทางการศึกษาและอาชีพ	- ค่าจ้างบุคลากร
	- อัตราเงินเฟ้อและแนวโน้มของรายได้
การวิเคราะห์สังคม (Social)	การวิเคราะห์เทคโนโลยี (Technological)
- ประชาชน	- การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ชั้นสังคม	- ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อสถาบัน
- การศึกษา	- ผลกระทบต่อโครงสร้างราคา
- น้ำใจผู้ประกอบการ	- การแพร่ขยายทางเทคโนโลยี
- ความสนใจในการพักผ่อน	
- เจตคติ	
การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Environmental)	การวิเคราะห์ทางกฎหมาย (Legal)
- การเผยแพร่ของก๊าซในเรือนกระจก	- การแต่งตั้งและการถอดถอน
- ของเสียมลพิษ	- ข้อบังคับของสถาบัน
- ของเหลวปนเปื้อน	- ผลประโยชน์ของคนงาน
- การใช้พลังงาน	- ความปลอดภัยในสถาบัน

ที่มา : Kaplan and Norton (2008: 48)

## 2.2 การวิเคราะห์ภายใน (Internal analysis)

เครื่องมือวิเคราะห์ภายในที่ใช้กันกว้างขวางคือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่ง พอร์เตอร์ (Porter, 1985) ได้เสนอว่าการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า คือ การวิเคราะห์ลำดับของกระบวนการที่จำเป็นในการส่งผลผลิต หรือการบริการให้ลูกค้า รวมถึงต้นทุนกิจกรรม (Activity - based cost) ในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรม เพื่อช่วยลดต้นทุนให้ต่ำลง

กระบวนการที่จำเป็นดังกล่าว คือ กิจกรรมการผลิต การส่งผลผลิต การบริการ และกระบวนการสนับสนุน คือ ห่วงโซ่ที่สนับสนุนข้างต้น เป็นการวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ภายนอกและภายในแล้ว ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีการวิเคราะห์องค์กรที่เรียกว่า SWOT analysis คือการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เทคนิคความสมดุล (Balanced Scorecard) ทำให้เห็น 4 มุมมองในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม				
มุมมอง	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภัยคุกคาม
การเงิน	ฐานะการเงินที่แสดงถึงจุดแข็งจุดอ่อน	→	โอกาสที่จะมีการเพิ่มผลผลิต สามารถเพิ่มเติมช่องทางฐานะการเงินปัจจุบัน กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ	ภัยคุกคามที่มีอยู่หรือมี การปรับปรุงทางการเงิน : การชมชูงจากคู่แข่งว่าดีกว่าเหนือกว่า
ลูกค้า	ยังมีจุดแข็งจุดอ่อนในสัดส่วนของคุณค่าที่ได้รับจากลูกค้า คู่แข่งและตลาด	→	โอกาสที่จะขยายลูกค้า/ เป้าหมายไปยังตลาดใหม่ ปรับปรุงสัดส่วนกลยุทธ์ตามที่ลูกค้าต้องการ	ภัยคุกคามจากลูกค้า และคู่แข่ง
กระบวนการ	จุดแข็งในกระบวนการภายในทำได้ดีกว่า	จุดอ่อนภายในกระบวนการภายในและห่วงโซ่คุณค่า	โอกาสสำหรับการปรับปรุงภายในและห่วงโซ่คุณค่า	ภัยคุกคามและจุดอ่อนของกระบวนการภายใน
การเจริญเติบโต	บุคคลวัฒนธรรม ความสามารถและจุดอ่อน	สมรรถนะหลักในด้านจุดแข็ง	โอกาสที่จะพัฒนาวัฒนธรรมสมรรถนะความสามารถที่จะสร้างกลยุทธ์	การคุกคามและเสี่ยงในกลยุทธ์เนื่องจากบุคลากรขาดความสามารถโดยสร้างสมรรถนะและวัฒนธรรม

ที่มา: Kaplan and Norton (2008: 51)



### 3. การกำหนดกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารตัดสินใจว่า จะนำสิ่งที่วิเคราะห์ข้างต้นมาจัดเป็นประเด็นให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งมีหลักวิธีการและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและกระบวนการดำเนินการ

ในการกำหนดกลยุทธ์ มีหลักการสำคัญคือ วิเคราะห์ลักษณะขององค์กร โดยวิเคราะห์ลักษณะจุดอ่อน เช่น องค์กรอ่อนแอเรื่องการเงินก็จะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้วิธีการบริหารที่ใช้คุณค่าเป็นฐาน (Value-based management) หรือกรณียังไม่มีความเสี่ยง ก็จะเลือกวิธีการกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue ocean) หรือต้องการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ อาจเลือกวิธีการทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-based view) เป็นต้น

ในการเลือกกลยุทธ์ต้องนึกถึงวิธีการสื่อสารไปยังทุกคนในองค์กร จึงต้องเลือกวิธีการเขียนกลยุทธ์ให้เข้าใจได้ง่าย ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีต้องประกอบด้วย หลัก OSA (O = Objective S = Scope A = Advantage) (Collis and Rukstad, 2008) คือ Objective = เป็นผลสุดท้ายที่กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ Advantage = เป็นวิธีการที่องค์กรบรรลุเป้าหมาย Scope = เป็นขอบเขต หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ

ตัวอย่าง : กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ก. คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดติดอันดับ 1-5 ของโลก ในด้านเทคโนโลยี (O) เป็นการเสนอให้ทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี พร้อมระดมทรัพยากรบุคคลที่ดีเด่นด้านวิจัยของโลกมาร่วมทำงาน (A) สำหรับผู้สนใจด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม (S)

#### ขั้นตอนที่ 2 การแปลกลยุทธ์ (Translate the Strategy)

การแปลกลยุทธ์เดิมเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ ภายหลังจากแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้เปลี่ยนเป็น การแปลกลยุทธ์ (Translate) โดยนำกลยุทธ์มากำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดตัวบ่งชี้ (การวัด) เป้าหมาย (Target) และการริเริ่มงานใหม่ (Imitative) และงบการเงิน ที่ให้แนวทางในการปฏิบัติ นั่นก็คือ หัวข้อกลยุทธ์ หรือ กลยุทธ์หลัก (Theme) จะแยกออกมาเป็นกลยุทธ์ย่อย ตามกระบวนการสร้างคุณค่า (Value creating process) ในขั้นตอนนี้ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. รายละเอียดของกลยุทธ์ การสร้างแผนที่กลยุทธ์จะออกแบบบูรณาการ กลยุทธ์และปฏิบัติการ จากที่กระจัดกระจายให้เป็นหน่วยเดียวกัน แผนที่กลยุทธ์จะให้ภาพมิติของกลยุทธ์ในกระดาษได้แผ่นเดียว เราเรียกว่า กลยุทธ์หลัก (Strategic theme) และองค์ประกอบของกลยุทธ์และเชื่อมโยงกันในกระบวนการภายใน

การสร้างแผนที่กลยุทธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดวัตถุประสงค์จากหัวข้อในกลยุทธ์หลักที่แตกออกมาเป็นกลยุทธ์ย่อย แต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ในกลยุทธ์อาจมีมากถึง 15 - 25 วัตถุประสงค์

ในการบริหารสามารถแยกกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์ ซึ่งยังเชื่อมโยงกันอยู่แต่เป็นการบริหารข้ามหน้าที่และหน่วยงาน การบริหารเช่นนี้ จะช่วยให้การบริหารกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2. วัดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดหรือเลือกตัวบ่งชี้ หรือวิธีชี้วัด และค่าเป้าหมายโดยผู้บริหารจะแปลวัตถุประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก นำไปสู่การวัดแบบเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ตามเป้าหมายที่กำหนดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายวัดความสำเร็จ

3. การเลือกกลยุทธ์ใหม่ ในแต่ละกลยุทธ์ อาจเลือกโปรแกรมใหม่ๆ เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้เป้าหมาย และงบประมาณ

4. มีการกำหนดงบประมาณให้กับงานริเริ่มใหม่ ลักษณะการกำหนดงบประมาณสนับสนุนกลยุทธ์เรียกว่า STRATEX เป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนการบริหารงานตามกลยุทธ์ ตามปกติการกำหนดงบประมาณจะเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ข้ามสายงานและข้ามหน้าที่ มีทีมงานบริหารงานที่แยกกัน จึงต้องมีการจัดตั้งงบประมาณพิเศษ

5. ผู้นำในการบริหารกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างทีมงานในเรื่องนี้ องค์กรต้องกำหนดโครงสร้างในแต่ละกลยุทธ์ ตามกลยุทธ์หลัก (Strategic theme) เจ้าของกลยุทธ์หลัก (Theme owner) เป็นผู้บริหาร ซึ่งจะมีกองทุน (STRATEX) สนับสนุนกลยุทธ์ (Strategies expense) เจ้าของกลยุทธ์มีหน้าที่หลักรับผิดชอบการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการบริหารกลยุทธ์ด้วย (Kaplan and Norton, 2008)

### **ขั้นตอนที่ 3 การเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ (Align the organization with strategy)**

เป็นการเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์กับกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกลยุทธ์กับบุคลากร บุคลากรทุกคนต้องเข้าใจกลยุทธ์ และต้องตั้งใจให้ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ คือ ทุกหน่วยงานและบุคลากรเชื่อมโยงกันภายในองค์กร ในองค์กรมีหลายหน่วยงาน มีหลายกลยุทธ์ จึงต้องบูรณาการหลายๆ หน่วยงาน หรือหลายกลยุทธ์ให้ไปด้วยกัน ไม่ใช่แยกกันทำงาน แต่ทำงานเชื่อมโยงกัน แผนที่กลยุทธ์จะเป็นส่วนเชื่อมเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจึงต้องนำแผนที่กลยุทธ์มาใช้ในหน่วยงาน โดยดูผลสะท้อนกลับถึงวัตถุประสงค์ในกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในส่วนที่บูรณาการกับกลยุทธ์ในหน่วยงานอื่น

การเชื่อมโยงองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน ระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน และกลยุทธ์ขององค์กร ตามปกติหน่วยงานสนับสนุนจะได้รับงบประมาณน้อย ความเชื่อมโยงกันในงานจึงมีน้อย ในการบริหารงานจึงต้องสนับสนุนทุกหน่วยงานให้ทำงานเชื่อมโยงกัน เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับกลยุทธ์ และหน่วยงาน ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจในทุกหน่วยในองค์กร

กระตุ้นให้บุคคลช่วยในการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงบุคคลเข้าด้วยกัน บุคคลถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการและทำโครงการ และบริหารโครงการด้วยกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์วันต่อวัน บุคคลจะต้องเข้าใจกลยุทธ์ ถ้าไม่เข้าใจกลยุทธ์จะเป็นอุปสรรคสำคัญ องค์กรจึงต้องสื่อสารให้บุคคลเข้าใจกลยุทธ์ และจงใจให้ประสบความสำเร็จ

#### ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติ (Plan Operation)

องค์กรมีความจำเป็นที่ต้องเชื่อมโยงกิจกรรมในกระบวนการด้วยกลยุทธ์ และจัดงบประมาณสนับสนุนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ในระหว่างกระบวนการปฏิบัติตามแผน 2 กระบวนการ คือ

กระบวนการปรับปรุงองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารกลยุทธ์มากที่สุด (การปรับปรุงกระบวนการหลัก) วัตถุประสงค์ในกระบวนการ แผนที่กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์จะนำไปบริหารอย่างไร แผนยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยหัวข้อกลยุทธ์ เช่น มุ่งไปสู่ส่วนวัตรกรรม กระบวนการพัฒนา ที่กำหนดให้ตรงกับเป้าหมายของลูกค้าถ้าต้องการปรับปรุงกระบวนการบริหาร บางกระบวนการก็กำหนดให้มีการค่าใช้จ่าย ในขณะที่กระบวนการอื่นๆ เน้นไปที่ส่วนวัตถุประสงค์ต่างๆ จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือบริหาร เช่น การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management) เป็นต้น ในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติการในกระบวนการต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงส่วนสำคัญตามกลยุทธ์

หลังจากที่กำหนดกระบวนการสำคัญแล้ว ผู้บริหารกำหนดแผนผังการคุมงาน (Dashboards) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้กระบวนการปฏิบัติการ ตารางการทำงาน การให้จุดเน้นและข้อมูลย้อนกลับไปสู่กระบวนการปรับปรุง การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการประจำปีและการใช้และเงินทุน ในแผนปฏิบัติการประจำปี 3 องค์ประกอบ คือ รายละเอียดการคาดคะเนการดำเนินการ แผนการใช้ทรัพยากร และการใช้เงิน

การคาดคะเนการดำเนินการ องค์กรต้องแปลแผนยุทธศาสตร์เป้าหมายไปสู่การคาดคะเนการดำเนินการ เป็นการคาดคะเนอัตราการทำงานในอนาคต ที่ต้องมีการวิเคราะห์วิธีการ เช่น การใช้แผนในการขับเคลื่อน การมีส่วนร่วมในส่วนที่นำมาวางแผนปฏิบัติการประจำปี แผนการใช้

ทรัพยากร เพื่อการแปลรายละเอียดการคาดคะเนการทำงาน ไปสู่การคำนวณก็จะใช้การพยากรณ์ ในช่วงการคาดคะเนการทำงาน การคำนวณค่าใช้จ่ายต้นทุน

การใช้เงินและเงินทุน ถ้าผู้บริหารรู้จำนวนทรัพยากรที่จะใช้ในอนาคต จะสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายได้ จะรู้ค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วยจะสามารถรวมทรัพยากรแต่ละชนิดถึงจำนวนเงินที่ต้องใช้ในแผนการทำงานและการดำเนินการตามแผน ค่าใช้จ่ายจะรวมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ การเพิ่มอุปกรณ์จะทำให้เกิดผลกระทบต่อบรรยากาศที่ใช ผลผลิตจากกระบวนการ คือ งบดำเนินการและงบทุน ผลลัพธ์ในกระบวนการนี้คือ การมีงบสนับสนุนอย่างเพียงพอ และสามารถนำไปใช้ได้รวดเร็ว

### ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและการเรียนรู้ (Monitor and learn)

เมื่อมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดกลยุทธ์แล้ว นำไปสู่การบริหารจัดการตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการติดตามผลการดำเนินงานและนำผลไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการตามข้อมูลและผลการเรียนรู้ใหม่

วิธีการติดตาม คือ การวางแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อตรวจสอบผลปัญหาที่เกิด หรือการอภิปรายตัวบ่งชี้และกิจกรรมจากดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประชุมประเมินความก้าวหน้าและอุปสรรคในการบริหารกลยุทธ์ อาจประชุม 2 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือทุกสัปดาห์เพื่อทบทวนการทำงาน พร้อมกับการแก้ปัญหาระยะสั้นที่เกิดขึ้น การประชุมต้องใช้เวลาไม่มาก แต่ได้ผลชัดเจน

วิธีการบริหารกลยุทธ์ ตามปกติจะมีการทบทวนการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ เพื่อดูความก้าวหน้าของกลยุทธ์ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่ ตามวงจร PDCA (Plan Do Check Act) อย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบข้อมูลจากการวัดและการดำเนินการตามโครงการในทุกวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

### ขั้นตอนที่ 6 การทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ (Test and Adapt the Strategy)

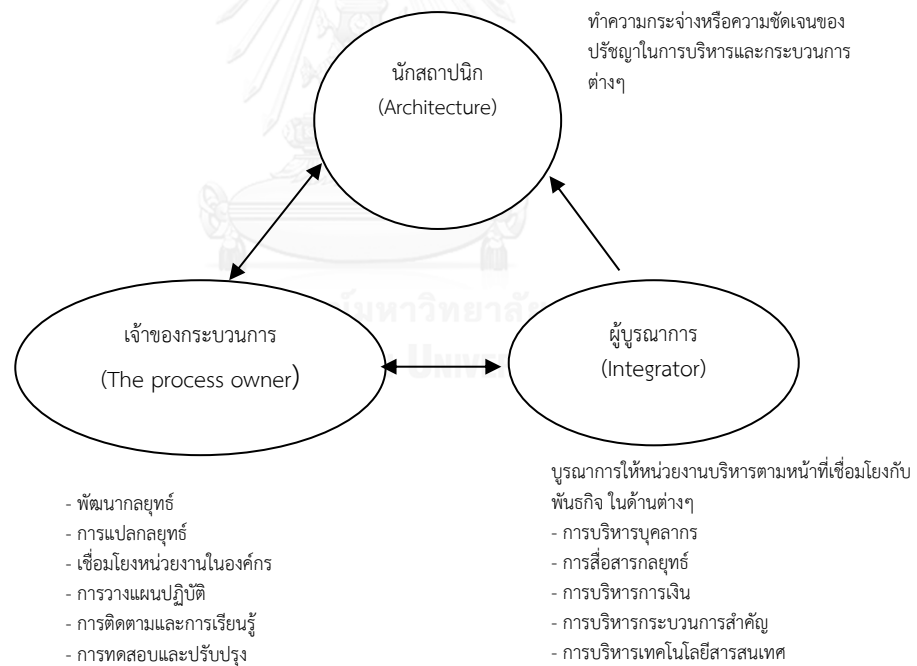
องค์กรมีความจำเป็นต้องทดสอบ ในการทดสอบกลยุทธ์จะดำเนินการ คือ ในทุกองค์กรต้องมีการทดสอบเพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขัน เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความจริงแล้วการทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ควรเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์กลยุทธ์ และเป็นส่วนของกระบวนการบริหาร

ในการประชุมควรได้มีการทบทวนสถานการณ์ภายนอก (PESTEL analysis) และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายใน ขององค์กรรวมทั้งปัจจัยสนับสนุน เช่น บุคคล งบประมาณ เป็นต้น กำหนดกลยุทธ์ใหม่ถ้ามีความจำเป็น ในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติควรมีการให้น้ำหนัก กลยุทธ์ เพื่อจะได้สนับสนุนปัจจัยที่สอดคล้องกันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ว่ากลยุทธ์ใดมีความสำคัญก็ควรให้น้ำหนักกลยุทธ์มาก เป็นต้น

ทีมบริหารมีการปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันสมัย การตรวจสอบแผนที่กลยุทธ์และตารางดุลยภาพ(Balanced Scorecard) เริ่มต้นวงจรการวางแผนยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อนำไปสู่การบริหาร ในเป้าหมายใหม่และโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง

อนึ่งในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการจะต้องมีหน่วยงานประสานงานกลาง ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนยุทธศาสตร์ เราเรียกในบทบาทใหม่ว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management- OSM) ซึ่งจะเป็นส่วนกระบวนการในระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ชั้นสูง (Strategy execution system) ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ คือ การประสานกิจกรรมของกลยุทธ์และการดำเนินงานข้ามหน้าที่และหน่วยงาน เป็นการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนและควบคุม ที่มีการควบคุมการทำงานเป็นรายวันและรายสัปดาห์ รวบรวมข้อมูลเป็นรายเดือนและมีการประชุมทบทวน ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์ผลการศึกษจากการประเมินกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 บทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : Kaplan and Norton (2008: 19)

จากภาพที่ 4 มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทที่ 1 คือ ทำหน้าที่เหมือนสถาปนิก ในการออกแบบกลยุทธ์ใหม่ๆ และดำเนินการ กระบวนการบริหาร ที่จะต้องสร้างความมั่นใจ คือ การวางแผน การบริหารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความเชื่อมโยงกันเป็นวงจรในระบบ

บทบาทที่ 2 คือ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารกระบวนการสำคัญในระบบบริหาร โดยอำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการบริหารที่สามารถข้ามสายงานและหน้าที่ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนา กลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงหน่วยงานในองค์กรด้วยกลยุทธ์ การทบทวนกลยุทธ์ การทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์

และบทบาทที่ 3 คือ การเป็นผู้บูรณาการให้เกิดความเชื่อมโยงในทุกกระบวนการในกลยุทธ์ที่ รวมไปถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ และระบบบริหารการจัดการทั้งหมด ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญ

ถึงอย่างไรก็ตาม แนวคิดทางกลยุทธ์ของแคปแลนและนอร์ตัน เมื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบ กลยุทธ์ในการบริหารของ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) และมีส่วนที่คล้ายคลึงและ แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter)

กับของ แคปแลน และ นอร์ตัน

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991)	แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008)
1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	<b>กระบวนการหลัก</b>
2.การกำหนดทิศทางขององค์กร	1. การพัฒนากลยุทธ์
3.การกำหนดกลยุทธ์	2. การแปลกลยุทธ์
4.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3. ความเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์
5.การควบคุมกลยุทธ์	4. การวางแผนปฏิบัติ
	5. การติดตามและการเรียนรู้
	6. การทดสอบและปรับปรุง
	<b>กระบวนการสนับสนุน</b>
	1. สำนักบริหารยุทธศาสตร์
	2. การเงินและงบประมาณ
	3. เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์มีส่วนคล้ายคลึงกัน ที่เป็นความ แตกต่าง คือ แคปแลนและนอร์ตันเสนอแนวคิดไว้คือการเชื่อมโยงกลยุทธ์ภายในองค์กร และมีการ ทำงานข้ามสายงานและข้ามหน้าที่ ซึ่งมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ช่วยเชื่อมโยงและสนับสนุนการ บริหารงาน พร้อมทั้งงบประมาณตามความจำเป็น และที่สำคัญได้รวมกลุ่มองค์กรที่สนใจแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ เพื่อมาพัฒนางานที่เรียกว่า Palladium Group และจัดรวบรวมองค์ความรู้จัดเป็นหอเกียรติยศ (Hall of frame) จึงนับว่าการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium) แบบหนึ่งที่น่าสนใจในนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ทำหน้านักบริหาร

**สรุป** รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นเยี่ยม เป็นแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตันที่พัฒนาจากแนวคิดในการบริหารจัดการขององค์กร จากจุดเริ่มต้นมีการวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงแนวคิดมาอย่างต่อเนื่อง จนได้เสนอรูปแบบในการบริหารกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การพัฒนากลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามแผน การติดตามและการเรียนรู้ การทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์

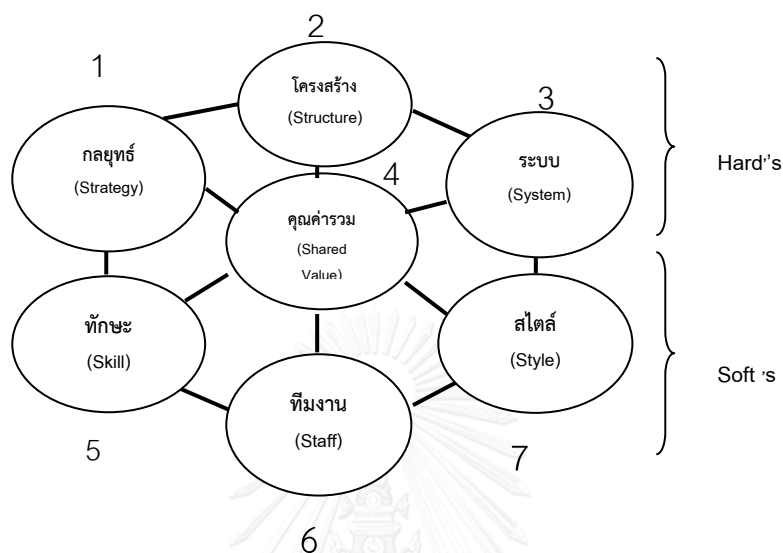
ในรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นเยี่ยม แม้ว่าจะมีรูปแบบทำไว้ดีเพียงแต่ถ้าไม่มีหน่วยงานประสานงานบูรณาการสนับสนุน จะประสบความสำเร็จได้ยาก แคปแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) จึงได้กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ เรียกว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือทำหน้าที่เป็นเหมือนสถาปนิกในการออกแบบกลยุทธ์ รวมถึงการบริหารจัดการ เป็นเจ้าของกระบวนการ ที่จะคอยดูแลประสานงานในแต่ละกลยุทธ์ และทำหน้าที่ในด้านการบูรณาการงานและบุคคลให้เชื่อมโยงกัน ทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน และการทำงานข้ามสายงานข้ามหน้าที่

การบริหารจัดการขั้นเยี่ยม ถือว่าเป็นการรวมระบบการบริหารทั้งหมด โดยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกันทุกกลยุทธ์ทุกระดับ มีหน่วยงานคอยช่วยเหลือ พร้อมงบประมาณสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ จะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ

## 1.2 แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) (7-S Model)

แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ เป็นกรอบความคิดโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นผลงานการศึกษา ค้นคว้าของบริษัทแมคคินซี (McKinsey 7-S framework) ที่มี โทมัส เจ ปีเตอร์กับโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr.) เป็นคณะศึกษาค้นคว้าพบว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานหรือการบริหาร มีตัวแปรสำคัญ 7 ตัว คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) คนหรือพนักงาน (Staff) สไตล์การบริหาร (Style) ระบบและวิธีการ (System) คุณค่าร่วม (Shared value) และฝีมือหรือทักษะ (Skill) เรียกย่อๆ ว่า 7-S Model ผลการค้นคว้าครั้งนี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก

องค์ประกอบรูปแบบแนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) (7-S Model) จะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหรือตัวแปรสำคัญ 7 ประการ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7- S Framework)

ที่มา : วีระชัย ตันติวีรวิทยา (2542: 27)

จากภาพที่ 5 โครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Hard's และ Soft's

1. **Hard's** คือ องค์ประกอบของแนวคิด 7-S ที่เป็นรูปธรรมให้คำนิยามได้ง่าย ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ให้ชนะคู่แข่ง

1.1 โครงสร้าง (Structure) เป็นแผนภูมิขององค์กรที่แสดงถึงลำดับชั้นของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบในองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเป็นตารางเมตริก (Matrix) หรือเป็น

1.2 เครือข่าย (Network) โดยทั่วไปมีรูปแบบโครงสร้างพื้นฐาน 4 ลักษณะ คือ รูปแบบตามหน้าที่ (Functional form) โครงสร้างเป็นแผนก (Divisional structure) โครงสร้างเมตริก (Matrix structure) และโครงสร้างเครือข่าย (Network structure)

1.3 ระบบ (System) คือ ขั้นตอนของการทำงานตามปกติ มีกระบวนการหลัก (Core process) และระบบสนับสนุน (Support system) รวมถึงวิธีการ กระบวนการและงานปกติที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ที่มีองค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ เป็นระบบเดียว และมั่นใจว่าได้ทำหน้าที่อย่างเป็นระบบ



2. **Soft's** คือ องค์ประกอบของแนวคิด 7-S ที่เป็นนามธรรม และมีอิทธิพลโดยวัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย

2.1 **คุณค่าร่วม (Shared value)** เป็นแกนของรูปแบบคือ ความเชื่อและเจตคติรวมที่ทุกคนตระหนักในการทำงาน เป็นระบบคิด (Mindsets) และข้อสมมติฐานว่า องค์กรมีการปฏิบัติอย่างไร เป็นวัฒนธรรมขององค์กร คุณค่าร่วมเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และรับรู้กันทั่วทั้งองค์กร

2.2 **ทักษะ (Skills)** คือ ความสามารถของบุคคลหรือองค์กรในภาพรวม (Shape basic values) สามารถปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว และถูกต้อง

2.3 **ทีมงาน (Staff)** คือ จำนวนหรือกลุ่มของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย วิธีการรับเข้า การพัฒนาและการปรับคุณค่าพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน และการจูงใจ เพื่อดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4 **สไตล์การบริหาร (Style)** คือ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติอย่างไร มี 2 องค์ประกอบ คือ (1) วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นจุดเน้นทางคุณค่าความเชื่อ และบรรทัดฐาน ซึ่งมีการพัฒนาต่อเนื่องมาจนเป็นวิถีชีวิตการทำงานขององค์กร (2) วิธีการบริหาร ซึ่งเป็น การปฏิบัติของผู้บริหารตามที่พูด การใช้เวลา จุดเน้นที่สนใจ การเป็นสัญลักษณ์ การสร้างสรรค์ และการดำรงรักษาองค์กรเป็นต้น เหล่านี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้บริหารหรือทีมงาน

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S ดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงในองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีความสอดคล้องกันภายใน ดังนั้น เมื่อองค์ประกอบมีความเข้มแข็งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์กร ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจะส่งแรงกระเพื่อมไปยังองค์ประกอบอื่น ไม่มีจุดเริ่มต้นที่องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งในลักษณะเป็นขั้นตอน กล่าวคือ จะเริ่มที่องค์ประกอบใดก่อนก็ได้ ไม่ต้องเริ่มต้นองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเสมอไป องค์ประกอบแตกต่างกันอาจขับเคลื่อนองค์กรต่างกัน

### 1. ลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน 7- S ที่ค้นพบความสำเร็จจากองค์กร

ตารางที่ 5 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับคุณลักษณะของความ เป็นเลิศทางการบริหาร มีดังนี้

ตารางที่ 5 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศ  
ทางการบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะความเป็นเลิศในด้านการบริหาร
1. โครงสร้าง	(7) รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก
2. กลยุทธ์	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (6) ทำแต่พันธกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. คนหรือพนักงาน	(3) มีอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (4) เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
4. สไตล์การบริหาร	(5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบและวิธีการ	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. คุณค่าร่วม	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ฝีมือ	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา : Peters and Waterman (1982)

## 2. แนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S

แนวความคิดที่ได้ค้นพบและได้แสดงไว้นี้มีประโยชน์มากเพราะได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ (Peters and Waterman Jr., 1982)

2.1 ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นก็ควรจะให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

2.2 ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบการบริหาร ผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนและไร้เหตุผลนั้น ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้

2.3 ผู้บริหารสามารถนำโครงสร้างพื้นฐาน 7-S มาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้

แนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S พบว่า ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ จะบริหารงานได้สัมฤทธิ์ผลมากกว่าผู้ที่สนใจเฉพาะตัวแปรฮาร์ดแวร์เท่านั้น

**สรุป** โครงสร้างพื้นฐาน 7-S เป็นกรอบแนวคิดที่ ปีเตอร์สและวอร์เตอร์แมน และคณะทำงาน ได้วิจัยผลการดำเนินงานดีเด่นของบริษัทอเมริกัน เพื่อค้นหาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ช่วยให้บริษัทต่างๆ ประสบความสำเร็จ พบว่ามี 7 องค์ประกอบ (Element) ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ ทีมงาน (คนหรือพนักงาน) สไตล์การบริหาร ระบบ (และวิธีการ) คุณค่าร่วม และทักษะ ซึ่งจัดได้ 2 กลุ่ม คือ Hard's (โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ) สามารถให้คำนิยามได้ง่าย และ กลุ่ม Soft's (คุณค่าร่วม ทักษะ สไตล์การบริหาร และทีมงาน) มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งการบริหารองค์กร

จะต้องให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบ เพราะแต่ละองค์ประกอบสัมพันธ์กัน เริ่มต้นงานขั้นตอนไหนก่อนก็ได้

ในแต่ละองค์ประกอบมีข้อค้นพบสำคัญ คือ โครงสร้าง มีรูปแบบเรียบง่าย พนักงานมีจำนวนจำกัด กลยุทธ์ คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง ทีมงาน (คนและพนักงาน) มีความเป็นอิสระและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ อาศัยพนักงานเพิ่มผลผลิต สไตล์การบริหาร คือ สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด ระบบ (วิธีการ) คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติคุณค่าร่วม ความเชื่อมั่นในคุณค่า ให้เป็นแรงผลักดัน ฝีมือ (ทักษะ) คือ เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

### 1.3 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างคุณค่าพัฒนาโดย ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Micheal E. Porter) ในหนังสือ Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, 1985) โดยมีแนวคิดที่ว่าห่วงโซ่คุณค่าขึ้นอยู่กับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร มองเห็นผลการผลิตหรือบริการขององค์กรเป็นระบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการส่งผ่าน (Transformation process) และผลผลิต (Outputs) ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างคุณค่าของกิจกรรม ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการก่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ ผลผลิตและการบริการ กล่าวได้ว่า ห่วงโซ่คุณค่าเป็นโซ่ของกิจกรรมจากการดำเนินงานขององค์กรเฉพาะอย่าง

#### 1.3.1 ประเภทของกิจกรรมตามห่วงโซ่คุณค่า

พอร์เตอร์ (Porter, 1985) ได้แบ่งกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมสร้างคุณค่า (Primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Supportive activities หรือ Secondary activities) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ห่วงโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์ (Porter)  
(ที่มา : Porter, 1985)

จากภาพที่ 6 อธิบายได้ดังนี้

**1) กิจกรรมหลัก (Primary activities)** เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิต การบริการที่ส่งมอบลูกค้า ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ

(1) ปัจจัยนำเข้า (Inbound logistics) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบและรวมถึงกิจกรรมทั้งหมดที่มีผู้รับเก็บและการส่งคืนวัตถุดิบ

(2) กระบวนการ (Operation) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปจากปัจจัยนำเข้า (วัตถุดิบ) ผ่านกระบวนการไปสู่การเป็นผลผลิตหรือการบริการ รวมถึงการบรรจุหีบห่อ และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ และการทดสอบผลผลิตหรือการบริการ

(3) ผลผลิต (Outbound logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรวบรวม การเก็บรักษา และการส่งมอบผลผลิตหรือการให้บริการ

(4) การตลาดและการขาย (Marketing and sales) เป็นการวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิต หรือการบริการ หรือจัดกิจกรรมจูงใจ หรือส่งเสริมการขาย การเสนอสินค้า รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อ

(5) การบริการ (Service) เป็นการให้บริการรักษาผลผลิตและการบริการให้มีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการขายและการส่งมอบ

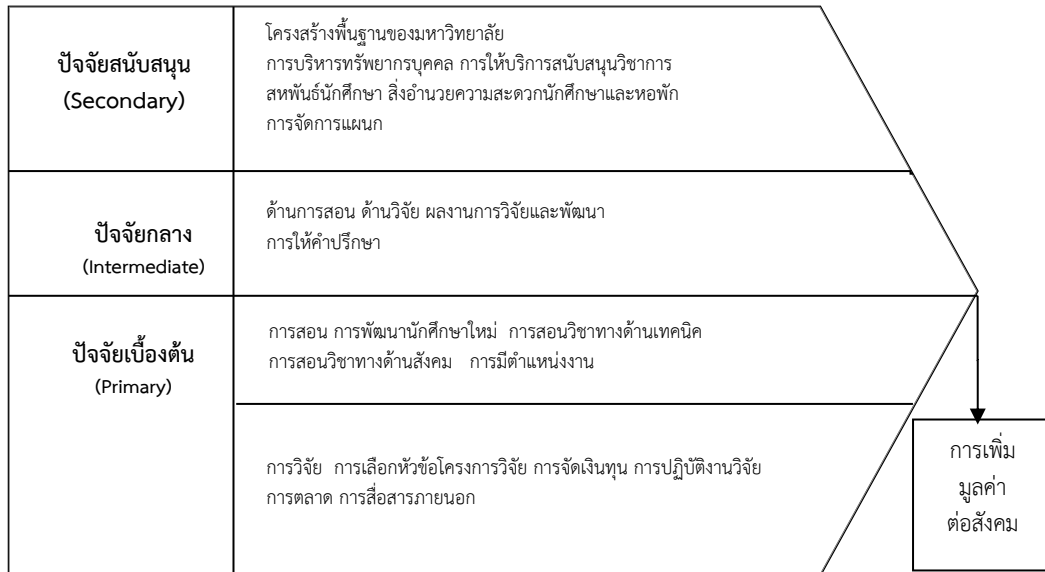
**2) กิจกรรมสนับสนุน (Supportive activities)** ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างพื้นฐาน (Firm infrastructure) ประกอบด้วยปัจจัยและระบบสนับสนุน (Support system) เช่น ระบบบัญชี กฎหมาย การวางแผน กิจกรรมสาธารณะ การประกันคุณภาพ และการบริหารทั่วไป เป็นต้น

(2) การจัดหา จัดซื้อ (Procurement) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา ปัจจัย การจัดซื้อ การเจรจาผู้ค้า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเพื่อให้มีความพร้อมในการผลิต

(3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคล (Recruiting) การจ้างเหมา (Hiring) การฝึกอบรม (Training) ให้กับพนักงาน การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้ออกจากงาน

(4) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technological development) คือ การค้นคว้าและพัฒนา นวัตกรรมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ วิธีการ และความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้ปัจจัยนำเข้า สามารถผลิตผลได้มีคุณภาพการประยุกต์ใช้ห่วงโซ่คุณค่าในสถาบันอุดมศึกษาห่วงโซ่คุณค่าพัฒนาเพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจต่อมาโกรฟและคณะ (Groves, Pendlebury, and Stiles, 1997) และ ฮูไทบัท (Hutaiyat, 2011) ได้นำหลักการไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น ดังภาพที่ 7-8



ภาพที่ 7 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าในสถาบันอุดมศึกษา (1)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Groves *et al.* (1997: 304)



ภาพที่ 8 รูปแบบห่วงโซ่คุณค่าในสถาบันอุดมศึกษา (2)

ที่มา : Hutaibat (2011: 218)

จากภาพที่ 7-8 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าสามารถประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมหลักในการบริหารงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาชีพ ตามกระบวนการการบริหารจัดการ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ การจัดหา จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ระหว่างการดำเนินการ จนเกิดเป็นผลผลิต การให้บริการหลังการส่งมอบ และมีปัจจัยสนับสนุน คือ โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเทคโนโลยี สนับสนุนการดำเนินงาน

**สรุป** ห่วงโซ่คุณค่าเป็นห่วงโซ่ของกิจกรรมสำหรับการปฏิบัติในองค์กรหรืออุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง โดยมีแนวคิดว่ากิจกรรมขององค์กรจะมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่เริ่มกระบวนการผลิต คือ การแสวงหาวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้า เพื่อนำไปสู่กระบวนการดำเนินการหรือการผลิตตามลักษณะของกิจกรรมขององค์กรว่าเป็นองค์กรการผลิตสินค้า หรือ บริการอะไรจะได้ผลผลิต และการให้บริการหลังการผลิตและบริการหลังการขาย ซึ่งแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 กิจกรรม คือ (1) กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า การปฏิบัติงาน ผลผลิต การตลาดและการขาย และการบริการ (2) กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐาน การจัดหาจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อประยุกต์แนวคิดมาใช้ทางการจัดการอุดมศึกษา ปัจจัยเบื้องต้นจะเป็นพันธกิจของสถาบัน เช่น การสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ เป็นต้น ส่วนปัจจัยสนับสนุน คือ โครงสร้างพื้นฐาน การบริหารบุคคล การให้บริการสนับสนุนวิชาการนักศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักศึกษา ซึ่งมีกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นรับนักศึกษา ดูแลนักศึกษาจนจบการศึกษา และการติดตามศิษย์เก่า

## ตอนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

### 2.1 บริบทสำคัญที่มีต่อการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา คือ สถาบันที่จัดการศึกษาสูงกว่าระดับมัธยมศึกษา หรือจัดหลังมัธยมศึกษา (Postsecondary Education) (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2518) มีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นอิสระ และเสถียรภาพทางวิชาการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 4 ประการ คือ การให้วิชาชีพแก่ประชาชน ส่งเสริมพลังทางใจ ความก้าวหน้าในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมและมาตรฐานความเป็นพลเมือง และมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน วิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การบริการวิชาการแก่สังคม และถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2518)

สถาบันอุดมศึกษาได้มีการบริหารจัดการสถาบันตามหลักการอุดมศึกษา ด้วยมีจุดหมายและภารกิจที่เป็นกรอบการปฏิบัติงานที่สนองความต้องการทางสังคมอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษา

เป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคม ย่อมได้รับผลกระทบเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลง เมื่อสังคมเปลี่ยนไป สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการพัฒนา เพราะระบบสังคมตามแนวคิดของเกทเซลและกูบา (Getzel and Guba, 1957; Cited in(Hoy and Miskel, 1991)) จะเกี่ยวข้องกับความเป็นสถาบัน (Institutional) และความเป็นบุคคล (Personal) ความเป็นสถาบันอธิบายในลักษณะบทบาทและความคาดหวัง ส่วนความเป็นบุคคลอธิบายในลักษณะของความเป็นบุคคล แสดงถึงความต้องการบทบาทและความคาดหวังในสถาบันอุดมศึกษา ที่รวมถึงบทบาทของผู้บริหารสถาบัน บทบาทของอาจารย์และนิสิต นักศึกษา บทบาทเหล่านี้เป็นระบบอยู่ในสังคมของสถาบัน บทบาทของสถาบันเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม กล่าวคือ ระบบสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ผู้บริหาร อาจารย์ และ นิสิต นักศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน ดังนั้น เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลง บทบาทดังกล่าวย่อมเป็นส่วนที่ได้ผลกระทบ การศึกษาให้เข้าใจและคาดหวังในระบบสังคมได้ สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งจะต้องทราบสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงการอุดมศึกษาทั่วโลกในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา พบสาเหตุสำคัญในระบบสังคมอุดมศึกษา 6 ประการ คือ

2.1.1 การเพิ่มขึ้นของพลเมือง ทำให้เกิดความต้องการในเรื่องการศึกษาเล่าเรียนมากขึ้นตามไปด้วย

2.1.2 ความต้องการของมนุษย์ในด้านเศรษฐกิจและคุณภาพของเศรษฐกิจมีมากขึ้น

2.1.3 กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมมีการติดต่อสื่อสาร ในด้านเครือข่ายทางสังคม (Social network) ได้อย่างแพร่หลายและรวดเร็ว

2.1.4 การมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องหาทางช่วยเหลือตนเอง

2.1.5 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ

2.1.6 การเปลี่ยนแปลงทางด้านระบบเศรษฐกิจ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น

จากสาเหตุการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหมายถึงบทบาทของผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิต นักศึกษา

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา

ระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาช่วยให้สถาบันเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ ประพัฒนาพงศ์

เสนาถุทธิ์ (ประพัฒน์พงษ์ เสนาถุทธิ์, 2555) กล่าวถึงกระแสโลกาภิวัตน์ว่า นอกจากจะเน้นเรื่องความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ระหว่างประเทศในทุกด้านแล้วสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเชื่อมโยงของระบบการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย รวมถึงระบบเครือข่ายทางสังคม (Social network) เช่น Facebook Twitter Instagram เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมกระแสโลกาภิวัตน์ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการแรงงานใหม่ขึ้นในสังคม จากผลการศึกษาของสภาเศรษฐกิจและสังคมของอังกฤษพบว่าความต้องการแรงงานในอนาคต จะเป็นในรูปแบบแรงงานที่มีทักษะสูง และแรงงานเหล่านี้จะได้ค่าตอบแทนที่สูงตามทักษะที่ตนเองมี ทักษะของแรงงานจะถือเป็นเครื่องวัดมาตรฐานและศักยภาพในการแข่งขัน ประเทศจะสามารถยืนอยู่ได้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สามารถแข่งขันได้กับสังคมภายนอก ดังนั้นจึงต้องเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต ซึ่งยุทธศาสตร์สำคัญ คือ การผลิตแรงงานที่มีทักษะสูง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการผลิตแรงงานที่มีทักษะสูง ให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

ในปี 2558 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นกระแสในเชิงกลยุทธ์และเป็นแรงกดดันให้สถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันภายในประเทศแล้ว ยังต้องรับมือกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศและการเป็นเครือข่ายภูมิภาคอาเซียนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาต้องผลิตกำลังคนเพื่อเข้าสู่สถานการณ์การแข่งขันในอนาคต

จากการศึกษาของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา (International Institution for Management Development: IMD) ในปี พ.ศ.2552 พบว่าความสามารถในการแข่งขันของไทยอยู่อันดับที่ 26 จาก 57 ประเทศ ตามหลังสิงคโปร์ ญี่ปุ่น มาเลเซีย จีน และได้หวัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) และเมื่อดูทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ จากคะแนนเต็ม 130 คะแนน ประเทศไทยได้ 71 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 51 ตามหลังเกาหลี ฮองกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์ (ประพัฒน์พงษ์ เสนาถุทธิ์, 2555)

กระแสโลกาภิวัตน์และความสามารถในการแข่งขันดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) มีผลการวิจัยออกมาว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการใหม่ โดยมีรูปแบบการบริหารใน 4 รูปแบบ คือ

2.1.1 รูปแบบที่เน้นกระบวนการ คือ เน้นกระบวนการการมีส่วนร่วม หน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจสูง มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นไปตามระเบียบ



2.1.2 รูปแบบผู้ประกอบการ คือ เน้นการบริหารจัดการที่เป็นนโยบายไปจากส่วนกลาง เน้นการควบคุมในรายละเอียดที่เป็นระเบียบปฏิบัติ เน้นการวางแผน

2.1.3 รูปแบบวิสาหกิจ คือ เน้นการบริหารจัดการที่มีแผนยุทธศาสตร์ หน่วยงานภายในมีความยืดหยุ่นและเน้นผลสำเร็จของงาน

2.1.4 รูปแบบเครือข่าย คือ เน้นความร่วมมือระหว่างสถาบันในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการและการทำงานเป็นทีม

จากรูปแบบการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา 4 แบบ สถาบันอุดมศึกษามีการผสมผสานรูปแบบตามบริบทของสถาบันที่แตกต่างกันตามบริบทของสังคมจากสาเหตุที่กล่าวข้างต้น คือ การลดจำนวนของนักศึกษา ความต้องการของเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ งบประมาณที่สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาน้อยลง เทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน ที่ปรับเปลี่ยนตามระบบเศรษฐกิจ รวมทั้งแรงผลักดันของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยที่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารแบบใหม่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ค้นหากกลยุทธ์ใหม่ๆ วิธีการบริหารใหม่ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ที่ในปัจจุบันมาเน้นที่ผลผลิตของสถาบัน คือ คุณภาพของผลผลิต

สถาบันอุดมศึกษามีความตื่นตัวตัวกับการบริหารจัดการที่ได้นำระบบประกันคุณภาพการศึกษามาใช้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นทางสังคมว่า ผลผลิตบัณฑิตมีคุณภาพตามความต้องการของสังคม ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้ระบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา

## 2.3 การพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา

### 2.3.1. กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการตามแนวคิดที่แตกต่างกันตามลักษณะของสถาบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) ได้แบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน หมายถึง สถาบันที่เน้นผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อตอบสนองตามความต้องการของท้องถิ่น และเตรียมคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตในชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน

(2) กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี หมายถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนการพัฒนา และการ

เปลี่ยนแปลงในภูมิภาค และอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาโทด้วยก็ได้

(3) กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง หมายถึง สถาบันที่เน้นผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้ง 2 ด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1 เป็นสถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา และลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

(4) กลุ่ม ง หมายถึง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และเน้นการทำวิทยานิพนธ์และการวิจัย รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก สถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำทางความคิดของประเทศ มีศักยภาพในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาของประเทศให้อยู่ในระดับสากล มุ่งสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ๆ ทางวิชาการ

ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงต้องสร้างกลไกการประเมินคุณภาพให้สอดคล้องกับการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม ดังกล่าว โดยการพัฒนากระบวนการที่มีความสอดคล้องกันภายในองค์กร โดยการใช้กลยุทธ์ทางการบริหารการจัดการ ที่บุคคลทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน ระบบประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นฐานรองรับการบริหารได้เป็นอย่างดี ทั้งในระบบขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การติดตามและประเมินแผน ทำให้มองเห็นช่องว่างในแต่ละกระบวนการ ระบบประกันจะเป็นส่วนเชื่อมในส่วนที่บกพร่อง เพราะหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ การบริหารให้เกิดคุณภาพของสถาบันทั้งองค์กร คือ ระบบบริหารที่รวมระบบประกันคุณภาพการศึกษานั้นเอง

จากการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่มดังกล่าว ทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถเลือกพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องตามลักษณะของกลุ่มสถาบัน ซึ่งมีจุดเน้นแตกต่างกัน ภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา ตามที่ประกาศเป็นกฎกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2547 ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมการเรียนรู้ ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้สอดคล้องกับมาตรฐานชาติ 3 ข้อ คือมาตรฐานข้อที่ 1 มาตรฐานด้านคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองและพลโลก มาตรฐานข้อที่ 2 เป็น

แนวทางการพัฒนาการศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริการจัดการที่เน้นโรงเรียนเป็นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553a)

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษายังได้กำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของบัณฑิตให้สังคมมีความมั่นใจในผลผลิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขา ให้บัณฑิตมีคุณลักษณะอย่างน้อย 5 ด้าน คือด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์ตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี สำหรับสาขาวิชาชีพ ต้องมีทักษะในด้านวิชาอื่นอีก 1 ด้าน คุณลักษณะของบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติจะสอดคล้องกับคุณภาพบัณฑิตตามมาตรฐานอุดมศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพบัณฑิต และมาตรฐานชาติข้อที่ 1 คือมาตรฐานคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์

ในการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานอุดมศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไป คือ (1) กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยการสนับสนุนจากต้นสังกัด และการมีส่วนร่วมของชุมชน (2) สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปี เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3) สถานศึกษาต้องนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปประกอบการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พร้อมทั้งมีการกำหนดให้รายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะนอกจากการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานของสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้ว ยังถือว่าเป็นการกำกับมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะการบังคับใช้

### 2.3.2 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

ในปี พ.ศ.2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b) ไว้ 3 ยุทธศาสตร์ คือ

(1) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล โดยมี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษา

ไทยในระดับที่ใช้ทำงานได้และกลยุทธ์ด้านพัฒนาสมรรถนะด้านการประกอบวิชาชีพและการทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตไทย

(2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษา หรือการพัฒนาประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ (1) พัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล (2) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษา (3) พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากล (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้คุณภาพระดับสากล (5) พัฒนาวิชาการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศ และ (6) พัฒนาระดับอุดมศึกษาแห่งอาเซียน

(3) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมบทบาทของอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ คือ (1) ส่งเสริมความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เกี่ยวข้องกับสามเสาหลักในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเสาด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (2) สร้างความตระหนักในการเป็นประชาคมอาเซียนและบทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาประชาคมอาเซียนทั้งในด้านบวกและด้านลบ (3) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและ (4) พัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารของสถาบันให้เป็นที่ไปตามแนวทางมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด รวมทั้งยุทธศาสตร์เข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน รวมทั้งแรงกดดันจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Class Ranking) จึงเป็นแรงผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาต้องตระหนัก และแสวงหารูปแบบการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันได้ ไม่เพียงในประชาคมอาเซียนแต่เป็นประชาคมโลก

### 2.3.3 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี

ที่ประชุมมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ พ.ศ.2544 (ที่ประชุมมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ , 2544) การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในการเข้าสู่การแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้ มีแนวคิดการบริหารจัดการที่หลากหลาย แต่เป้าหมายเดียวกัน คือ การมีคุณภาพให้สามารถแข่งขัน

(1) รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยเป็นผลงานการวิจัยของที่ประชุมสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท) พ.ศ.2544 มีผลการวิจัยที่น่าสนใจ คือ

1) เป้าหมายหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการและตอบสนองความต้องการของสังคม

2) องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยคือ สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน และกำกับการบริหาร

3) การบริหารมหาวิทยาลัย ควรมีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหลายคน สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้สรรหาอธิการบดี โดยให้ประชาคมได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีการกำหนดวาระอธิการบดีควบคู่กับการสร้างแบบประเมิน อธิการบดีต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับทางวิชาการของสังคม อุทิศเวลา และมีความสามารถในการบริหาร

4) การบริหารบุคคลต้องมีความโปร่งใสและความยุติธรรม โดยการประกาศ กฎระเบียบที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน สวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร

5) การบริหารงานด้านการเงินและทรัพย์สินต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารเป็นผู้ตรวจสอบ การบริหารต้องมีความเป็นอิสระ มีกฎระเบียบชัดเจน แต่ยืดหยุ่นพอสมควร มีระบบตรวจสอบที่ ถ่วงดุล การจัดงบประมาณต้องชัดเจนและเป็นธรรม และมีการประเมิน (ที่ประชุมมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ พ.ศ. 2544, 2544)

#### 2.3.4. การบริหารคุณภาพ

การบริหารเพื่อให้ได้คุณภาพตามแนวคิดของจูราน (Juran's Quality) เรียกว่า The Juran Trilogy (Juran and Godfrey, 1999) ที่ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 3 ส่วน คือ (1) การวางแผนคุณภาพ (Quality planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) สำหรับเครื่องมือเดมมิง (Deming) กำหนดกระบวนการบริหารไว้เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA (P=Plan, D=Do, C=Check, A=Act) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ระบบ การบริหารทั่วโลกแล้วการบริหารตามแนวทางใดๆ ก็ตามเมื่อสังเคราะห์แล้วในภาพรวม จะมีลักษณะ เช่นเดียวกับวงจรคุณภาพของเดมมิง

#### 2.3.5. การบริหารแนวใหม่

ในการบริหารแนวใหม่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือว่าการบริหารจัดการที่ ทำทนายในศตวรรษที่ 21 ที่มี ปีเตอร์ เอฟ ดร๊อคเกอร์ (Peter F. Drucker) เป็นนักบริหารจัดการชั้นนำ ในยุคนี้ได้มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจ และสถาบันอุดมศึกษานำมาใช้เห็นได้จากมี การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่นำแนวคิดการบริหารกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ ในปัจจุบันจึงถือว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาได้นำแนวคิดในการบริหารกลยุทธ์มาใช้ใน การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา ที่พัฒนาเป็นรูปแบบบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทที่ เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ ซึ่งมีแนวคิดกลยุทธ์ที่หลากหลายแนวคิดที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ เช่น แนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) ในการเสนอแนวคิด

การบริหารกลยุทธ์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 1992 จนถึงปัจจุบัน ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium) ที่น่าสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร

สถาบันอุดมศึกษาในบริบทขององค์กรพัฒนาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ และให้สามารถแข่งขันได้ จึงต้องหารูปแบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับลักษณะสถาบัน ภายใต้กรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่สามารถรองรับการพัฒนาในอนาคตไม่ว่าจะเป็นประชาคมอาเซียนหรือประชาคมโลกได้ รูปแบบของสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม เป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผลผลิต แน่นนอนสถาบันจะต้องมีระบบการจัดการที่ดีและใช้ระบบและกลไกที่มีในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นไปตามกำหนดในพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง รวมแนวคิดในการบริหารใหม่ โดยเฉพาะแนวคิดในการบริหารกลยุทธ์นำมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารที่ดีได้

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา

#### 3.1 ความหมายของคุณภาพ

คำว่า “คุณภาพ” ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Quality ซึ่งพ้องกับคำว่า Excellence นักวิชาการให้ความหมายไม่ตรงกัน ดังที่ ดอเออที (Doherty, 1994) กล่าวว่า ความหมายของคุณภาพไม่สอดคล้องเป็นเอกฉันท์ (Consensus) จึงพบว่า คำว่า คุณภาพ มีได้หลายความหมาย เช่น จูร์น (Juran, 1974) กล่าวว่า คุณภาพ คือ สิ่งที่ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ส่วนครอสบี้ (Crosby, 1984) เน้นความต้องการจำเป็น (Need) ของลูกค้า และกล่าวว่า คุณภาพต้องตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า สำหรับออกแลนด์ (Oakland, 2003) กล่าวว่า คุณภาพมีมากกว่าความต้องการของลูกค้า ต้องสร้างความพึงพอใจด้วย เป็นต้น ดังนั้น การนำความหมายของคุณภาพมาใช้ทางการศึกษาและการฝึกอบรม จึงพบว่าเป็นปัญหาในการให้ความหมายที่ตรงกัน

ฮาร์เวย์และกรีน (Harvey and Green, 1993) โลมัส (Lomas, 2007) และวูดเฮาส์ (Wood House, 1996) จัดกลุ่มความหมายคุณภาพที่แตกต่างกันมาประยุกต์ใช้ทางการอุดมศึกษามี 5 กลุ่มความหมาย คือ (1) คุณภาพ หมายถึง ลักษณะดีเด่นเฉพาะ (Exceptional) (2) คุณภาพ หมายถึง ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) หรือคงเส้นคงวา (Consistency) ในตัวผลผลิต หรือการบริการ (3) คุณภาพ หมายถึง ตรงกับความมุ่งหมาย (Fitness for purpose) (4) คุณภาพ หมายถึง มูลค่าเป็นตัวเงิน (Value for money) และ (5) คุณภาพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะ (Transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีกระบวนการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่มีการ

เพิ่มคุณค่าของผู้ร่วมพัฒนา และเพิ่มพลังอำนาจกับผู้ร่วมพัฒนาให้เพิ่มขีดความสามารถตนเองให้พัฒนาตนเองได้

ดังนั้น เมื่อสังเคราะห์ความหมายของคุณภาพในภาพรวม คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายในและภายนอกของผลผลิต หรือการให้บริการที่ดีได้มาตรฐานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ เชื่อถือได้ มีคุณค่า เป็นประโยชน์ มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

### 3.2. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

ความหมายของคำว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการนำความคิดในความหมายข้างต้นมาใช้ทางการศึกษา โดยคำว่าประกันคุณภาพการศึกษา มาจากคำ 2 คำ คือ ประกัน และคุณภาพการศึกษา ส่วนในภาษาอังกฤษใช้คำ 2 คำ คือ Insure กับคำ Assure ทั้งสองคำแปลว่าประกันคุณภาพเหมือนกันแต่นิยมใช้ต่างกัน ส่วนคำว่าคุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามปณิธานและภารกิจของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ เป็นไปตามนโยบายของการจัดการศึกษาของประเทศ ตลอดจนปณิธานและภารกิจเฉพาะในการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน ในการประกันคุณภาพการศึกษา จะใช้คำในภาษาอังกฤษว่า Educational Quality Assurance เรียกว่า EQA เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลจากการจัดการศึกษามีคุณภาพ ในความหมายของการประกันคุณภาพ (Quality assurance) จึงหมายถึง ระบบ วิธีการ กระบวนการ และการปฏิบัติ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ การดำรงอยู่ การติดตามตรวจสอบ และการส่งเสริมคุณภาพ (Wood House, 1996)

ดังนั้น ในความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา จึงหมายถึง การมีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบ หรือมาตรฐานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนได้มั่นใจว่าสถาบันนั้นๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเป็นที่พึงพอใจ การประกันคุณภาพจึงดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตามจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน เป้าหมายของการประกันคุณภาพไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องสะท้อนให้สถานศึกษา ได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ การประกันคุณภาพจึงเป็นการประกันคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ เมื่อกล่าวถึงประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องว่า ผลที่เกิดขึ้นจากระบบหรือกระบวนการและกลไกจัดกิจกรรมทางการศึกษา จะก่อให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร สนองต่อความต้องการของสังคม

ตามมาตรฐานที่กำหนด อันเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ร่วมกับชุมชนและสถานศึกษา จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

### 3.3. วัตถุประสงค์ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

#### 3.3.1 วัตถุประสงค์

จากความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาข้างต้น การประกันคุณภาพ การศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงมีวัตถุประสงค์หลัก 9 ประการ คือ (วันชัย ศิริชนะ, 2539)

- (1) เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษามีระบบและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- (2) เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา และประสิทธิภาพใน
  - (3) การปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง
  - (4) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพอย่างน้อยขั้นต่ำที่เท่าเทียมกัน
  - (5) เพื่อให้สังคมมั่นใจเกี่ยวกับผลผลิต บริการของหน่วยงานทางการศึกษา
  - (6) เพื่อให้สำนักงบประมาณ จัดสรรงบประมาณได้ถูกต้อง และเหมาะสม
  - (7) เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้สมัครเข้าศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ ของบัณฑิต
    - (8) เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ปกครอง ผู้จ้าง รัฐบาล เกี่ยวกับกลไกในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา คณะวิชา ภาควิชา
    - (9) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในกระบวนการจัดการศึกษาแก่ประชาชน โดยเฉพาะ การนำเงินภาษีอากรของประชาชนมาใช้
    - (10) เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของสถาบันและความภาคภูมิใจในสถาบัน

#### 3.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

แนวคิดเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ในเรื่องของการประกันคุณภาพ ภายใน ระดับอุดมศึกษา เทเลอร์ และฮิลล์ (Taylor and Hill, 1993) กล่าวว่า แนวคิดสำคัญในการ ประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า ดังนี้ (1) สถาบันการศึกษาต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (2) สถาบันการศึกษาต้องเพิ่มระดับความพึงพอใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ประหยัดสิ่ง ที่เป็นมูลค่าทรัพย์สินให้ค่าใช้จ่ายลดลง 5 – 10 เปอร์เซ็นต์ (4) มุ่งเน้นในความสำคัญของการทำงาน ข้ามสายงาน โดยการรวมบุคลากรทางด้านวิชาการและด้านบริหาร รวมเป็นคณะทำงาน (5) ปรับปรุง คุณธรรมของบุคลากร และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (6) การบริหารสถาบันในแนวใหม่ซึ่งส่งเสริม แนวคิดให้เป็นไปตามเป้าหมายในแนวทางเดียวกันมีความรับผิดชอบและทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง



นอกจากนี้ได้เสนอเพิ่มเติมในแนวคิดในการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ใน Issues for Implementing TQM in Further and Higher Education ดังนี้ (Taylor and Hill, 1993) (1) แนวคิดของคุณภาพ เป็นการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังเป็นจุดรวมในการกำหนดกิจกรรมทั้งหมดของสถาบันอุดมศึกษา (2) ให้ความสำคัญ ป้องกันความผิดพลาดจากต้นแหล่ง มากกว่าการตรวจสอบและการแก้ไข เช่น การออกแบบรายวิชาที่ดี เป็นต้น (3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมีความสำคัญเช่นเดียวกับภายนอก จึงควรกระตุ้นให้มีการประเมินผลลัพธ์และการบริการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (4) การใช้การวัดกระบวนการ เช่นเดียวกับการวัดพฤติกรรม ทำให้เชื่อได้ว่าจะมีการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ นอกจากนี้ การเน้นกระบวนการจะเป็นกิจกรรมเริ่มต้น ที่เปิดโอกาสนำไปสู่การแก้ไขการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การเน้นกระบวนการมีความจำเป็นต้องมีระบบฐานข้อมูลคุณภาพที่ดี (5) ต้องพัฒนาระบบข้อมูลที่มีข้อมูลไม่มีคุณภาพหรือสูญเสียในกระบวนการบริหารหรืองานวิชาการ (6) การสร้างระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในแนวกว้างที่เน้นการบริหารที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ในบริบทเช่นนี้ การประกันคุณภาพควรเป็นวิธีการในการปรับปรุงสถาบันมากกว่าการทำงานตามระบบขั้นตอนแบบราชการ (7) ทีมงานมีความเกี่ยวข้องและความผูกพันในการปรับปรุงกิจกรรมแต่ละระดับกิจกรรมทั้งหมดของแต่ละคน ทั้งตามหน้าที่โดยตรง และกิจกรรมข้ามหน้าที่ ในแนวคิดหลักทางการประกันคุณภาพการศึกษา การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญของระบบการประกันคุณภาพ

ลินคาว (Linkow, 1989, อ้างถึงใน Hart และ Shoolbred (Hart and Shoolbred, 1993)) กล่าวว่า สิ่งที่จะสนับสนุนให้งานประกันคุณภาพตามเกณฑ์ข้างต้น ได้เป็นวิถีชีวิตของการทำงาน (Everyday working life) คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานโดยย้ำว่าเรามุ่งไปสู่คุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา ทุกคนต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมด้านคุณภาพ

วัฒนธรรมการทำงานประกอบด้วย (1) สไตล์การบริหาร (2) การติดต่อสื่อสารในองค์กร (3) มีความตั้งใจที่จะให้คำแนะนำคนอื่น (4) การใช้ประโยชน์ในระหว่างรับประทานอาหารกลางวัน (5) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักศึกษา (6) ผู้มาเยี่ยมชมชื่นใจ (7) สไตล์การสอนงาน (8) งานสำนักงานมีความประณีต และ (9) ปริมาณการเขียนข้อเตือนใจ ส่วนค่านิยมของคุณภาพ (Quality Values) มี 7 ประการ คือ (1) เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (2) เน้นพนักงานเป็นสำคัญ (3) การทำงานเป็นทีม (4) ความปลอดภัยของพนักงานชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง (5) มีความจริงใจ (Candors) (6) ทุกคนมีส่วนร่วม และ (7) เน้นกระบวนการ

จากแนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการและค่านิยมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแต่ละองค์กร หรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันโดยเฉพาะวัฒนธรรมขององค์กรรวมทั้งค่านิยม จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะเน้นที่กระบวนการสอนและยุทธศาสตร์การเรียนรู้ รวมทั้งการวิจัย ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย

### 3.3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่มีทฤษฎีการประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรง ถึงอย่างไรก็ตาม โบ (Bogue อ้างถึงในเฉลิมชัย หาญกล้า, 2547) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา มีทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้อง 3 ทฤษฎี คือ

#### (1) ทฤษฎีว่าด้วยการกำหนดลักษณะเฉพาะสถาบัน (The Theory of Limited Supply)

ในแนวคิดดั้งเดิมของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ถือว่ามหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพจะมีลักษณะดังนี้ คือ มีค่าใช้จ่ายสูง มีขนาดใหญ่และมีหลากหลายสาขา มีผู้ให้ความนิยมในการเรียนสูง มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและมีแหล่งทรัพยากรมากเป็นพิเศษ ดังนั้น การจัดอันดับคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาให้แนวทางดังกล่าวข้างต้น จึงพบว่า วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ จึงมักได้รับคัดเลือกจัดอันดับคุณภาพอยู่ในระดับต้นๆ ขณะที่มหาวิทยาลัยเล็กๆ หรือวิทยาลัยชุมชนที่เปิดหลักสูตร 2 ปี จะได้รับการจัดอันดับต่ำกว่าเสมอ แนวคิดตามทฤษฎีนี้จึงมีการดำเนินงานจัดอันดับและแบ่งระดับสถาบันอุดมศึกษา (Rankings and rating) เห็นได้จาก U.S News and World Report ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดของอเมริกา (America's best colleges) เป็นประจำปี แนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังประเทศอื่นๆทั่วโลก

#### (2) ทฤษฎีว่าด้วยคุณภาพของพันธกิจ (The Theory of Quality within Mission)

แนวคิดนี้พิจารณาคุณภาพของอุดมศึกษาตามศักยภาพของสถาบันที่มีต่อพันธกิจ (Missions) ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ สถาบันมีคุณภาพสูงจะต้องมีการกำหนดพันธกิจ หรือวัตถุประสงค์สถาบันอย่างชัดเจน และต้องสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โบและซอเดินส์ (Bogue and Saunders, 1992) ได้เขียนหนังสือ The Evidence for Quality เมื่อ ค.ศ.1992 โดยกล่าวว่า คุณภาพ คือความสอดคล้องกันระหว่างคุณลักษณะของพันธกิจ

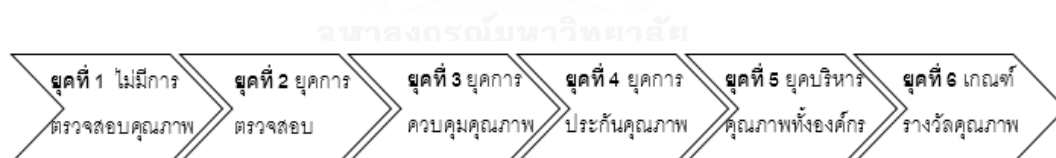
กับความสำเร็จของเป้าหมายภายใต้การยอมรับมาตรฐานและการยอมรับให้มีการตรวจสอบโดยสาธารณะ

### (3) ทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณค่าที่เพิ่มขึ้น (The Theory of Value - Added)

จากพื้นฐานของความมีชื่อเสียงและทรัพยากรของสถาบันแล้ว ปีเตอร์สและแอสติน (Peters and Austin, 1983) กำหนดเป็นคำจำกัดความ คำว่า ความเป็นเลิศว่า (Excellence) ของสถาบัน ซึ่งในแง่ของการพัฒนาตนเองของนักศึกษารวมไปถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถและผลิตภาพในการสอนของอาจารย์ในสถาบันที่มีมากขึ้น คุณภาพตามแนวทางในทฤษฎีนี้จึงพิจารณาที่ว่า สถาบันการศึกษาได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและเจตคติแก่ผู้เรียนในเรื่องใดบ้าง พัฒนาการของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตมาถึงปัจจุบัน ย่อมสะท้อนให้เห็นแนวโน้มในอนาคต การที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ คุณภาพของการจัดการศึกษา หรือการประกันคุณภาพการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีพัฒนาการมาพร้อมการพัฒนาสังคมอย่างคู่ขนานมาอย่างต่อเนื่อง เพราะระบบสังคมก็มีระบบการศึกษาอยู่ในเนื้อในคุณภาพของการศึกษา จะสะท้อนให้เห็นคุณภาพของประชากร คุณภาพของประชากรเป็นคุณภาพของสังคม

### (4) พัฒนาการการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบการพัฒนาคุณภาพเริ่มจากการพัฒนาทางด้านธุรกิจ แบ่งได้ออกเป็น 6 ยุค ดังนี้



ภาพที่ 9 พัฒนาการประกันคุณภาพ

ที่มา : Changrien (2002), วรภัทร์ ภูเจริญ (2541)

ในยุคแรก ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ ทุกอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจกันยุคที่สอง ยุคการตรวจสอบ (Inspection) คือ ต้องการสินค้ามีคุณภาพทุกชิ้น จึงจัดให้มีการสุ่มตรวจสินค้า ยิ่งสุ่มตรวจมาก ยิ่งเสียค่าใช้จ่ายมาก ยุคที่สาม ยุคการควบคุมคุณภาพ (Quality control) เป็นการจับบันทึกผลการตรวจสอบ นำผลจากบันทึกไปใช้ เพื่อการวิเคราะห์หาว่ามีส่วนใดบกพร่อง ให้นำมาแก้ไข ยุคที่สี่ ยุคการประกันคุณภาพ (Quality assurance) การตรวจสอบคุณภาพเฉพาะผลลัพธ์ ช่วยได้ไม่มาก ทำให้เสียทรัพยากรและเวลา จึงจัดให้มีระบบประกันคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุคที่ห้า ยุคบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality

Management) ตามแนวคิดว่าคุณภาพต้องบริหารทั้งองค์กร ทั้งปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ยุคที่หก ยุคเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award) เป็นการกำหนดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ และจัดให้มีการแข่งขันเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การพัฒนาคุณภาพทางธุรกิจเริ่มจากผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเริ่มต้นในกลางปี 1800 คือ ประมาณ 210 ปีที่ผ่านมา ในการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป เริ่มจากระบบโรงงานในการผลิตสินค้าตามข้อกำหนด เน้นการควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพผ่านทางผลผลิตและกระบวนการ ในปลายศตวรรษที่ 19 Taylor's system of science management ตามแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) มีบทบาทในการปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพเป็นอย่างมาก และพัฒนาต่อเนื่องมา ผู้ที่ได้รับการยกย่องในยุคนั้น คือ วอลเตอร์ ชูฮาร์ต (Walter Shewhart) ได้เน้นระบบควบคุมสินค้าให้เป็นไปตามกำหนด (Specific) และต่อมาได้ปรับปรุงเพิ่มผลผลิตและการตรวจสอบที่เชื่อมโยงเป็นวงจร เรียกว่า วงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาคุณภาพในยุคแรกๆ ที่ประสบความสำเร็จ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 การพัฒนาคุณภาพทางธุรกิจ

ที่มา : Doherty (1997)

ต่อมาเดมมิ่ง (Deming) ได้นำแนวคิดของชูฮาร์ตมาพัฒนาต่อ ซึ่งรู้จักกันดีว่าวงจร Deming วงจรเดมมิ่งประกอบด้วย Plan-Do-Check-Act เดมมิ่งได้เน้นคุณภาพเป็นค่านิยมหลัก (Core value) ซึ่งในปี 1950 เดมมิ่งนำแนวคิดไปเผยแพร่และร่วมกับผู้จัดการชั้นนำของญี่ปุ่นดำเนินการ จนเผยแพร่และประสบความสำเร็จเชิงประจักษ์ จนปัจจุบันอิทธิพลของเดมมิ่งเป็นที่รู้จักกันดีทั่วโลก ญี่ปุ่นได้ตั้งรางวัลการพัฒนาคุณภาพของอุตสาหกรรมญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Deming Quality Prize (Doherty, 1997) 3 ปีต่อมาแนวคิดของเดมมิ่งได้นำไปแพร่หลายในอเมริกา และในปี 1980 เป็นต้นมา การประกันคุณภาพได้แพร่สู่นานาชาติ และได้นำสู่การจัดตั้งเป็นมาตรฐานคุณภาพนานาชาติ คือ ISO9000 (International Standards Organization) ในปี 1987

จากแนวคิดของเดมมิ่งได้มีการพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแพร่หลายในปัจจุบัน เช่น TQM (Total Quality Management) EQA (European Quality Award) MBNQA

(Malcolm Baldrige National Quality Award) เป็นต้น สำหรับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีลักษณะคล้ายกับการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักคือ ความรับผิดชอบโดยตรงในการผลิตสินค้า เป็นการป้องกันโดยการเตือนล่วงหน้า หลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้น (Juran and Godfrey, 1999)

สำหรับจุดเริ่มต้นการพัฒนาการประกันคุณภาพทางการศึกษา พบว่า หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การมีหน่วยงานรับผิดชอบเฉพาะดูแลและมีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติเป็นกฎหมาย เช่น ในประเทศอังกฤษ ระบบงานประกันคุณภาพเริ่มดำเนินการติดตามและประเมินผลทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ปี 1990 โดย Higher Education Quality Councils (HEQC) ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายการประกันคุณภาพไว้ใน White Paper Higher Education (Ferington and Palfreyman, 2006) และได้มีระบบงานประกันคุณภาพขึ้นตามกฎหมายปฏิรูปการศึกษา ค.ศ.1992 และมีการจัดตั้งสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (Office for Standards in Education, Ofsted) ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระดูแลงานเรื่องการประกันคุณภาพ มีการจัดหาผู้ตรวจอิสระ (Independent inspectors) และจัดให้มีการตรวจเยี่ยมเพื่อคุณภาพจัดการศึกษา มาตรฐานการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินของโรงเรียน และการพัฒนาคุณภาพจริยธรรม เป็นต้น และประมวลเป็นกฎหมาย เรียกว่า The law of Higher Education (Ferington and Palfreyman, 2006) เป็นต้น ประเทศอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นประเทศในทวีปยุโรป ญี่ปุ่น หรือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ต่างก็มีข้อกำหนดเป็นกฎหมายในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางของประเทศ

### 3.4 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของยุโรป

#### 3.4.1 กระบวนการโบโลญญา (Bologna Delegation)

กระบวนการโบโลญญา หรือ ประกาศโบโลญญา คือ ข้อตกลงร่วมกันของประเทศในสหภาพยุโรป จากการประชุมเมื่อ ค.ศ.1999 โดยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ฝรั่งเศส อิตาลี เยอรมัน สหราชอาณาจักร เพื่อปรับระบบการศึกษาของยุโรปให้เป็นระบบเดียวกัน เพราะแต่ละประเทศมีระบบและโครงสร้างการศึกษาต่างกัน ไม่สามารถเทียบเคียงกันได้ ก่อให้เกิดปัญหาการโอนย้ายนักศึกษา และการแลกเปลี่ยนทางการศึกษา รวมทั้งการแข่งขันได้ เพราะระบบต่างกัน จำเป็นต้องมีข้อตกลงร่วมกัน เช่น การปรับปรุงระบบอุดมศึกษา ระบบหน่วยกิตแบบยุโรป และการรับรองวุฒิการศึกษาระหว่างประเทศ เป็นต้น ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน คือ (Kettunen, 2014)

ระบบการศึกษาใหม่ตามข้อตกลงตามกระบวนการโบโลญญา ประกอบด้วย ปริญาเอก (3 ปีขึ้นไป) ปริญาโท (1-2 ปี) และปริญาตรี (3-4 ปี) ระบบหน่วยกิตแบบยุโรป

(Europlan Transform System – ETS) ระดับปริญญาตรีจะต้องมีหน่วยกิตสะสม 180 หน่วยกิต โครงสร้างเป็นกลุ่มรายวิชา (Modulariation) โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ (Module) หลายกลุ่มเป็นกลุ่มวิชาพื้นฐาน กลุ่มวิชาบังคับ และกลุ่มวิชาเลือก เป็นต้น

### 3.4.2 การประกันคุณภาพการศึกษา

จากกระบวนการโบโลญญาส่งผลให้เกิดระบบประกันคุณภาพของยุโรป ซึ่งประกอบด้วย 2 ระดับคือ

(1) การประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก โดยจะประเมินความพร้อมของสถานศึกษาเมื่อผ่านเกณฑ์แล้ว จึงสามารถเปิดทำการเรียนการสอนได้

(2) การประกันคุณภาพด้วยตนเอง (Accreditation Review – AR) ประกอบด้วย คณะกรรมการรับรองคุณภาพการศึกษา (Accreditation Council – AC) ตรวจสอบหลักการและหน่วยรับรองคุณภาพ (Accreditation Agencies) ซึ่งคัดเลือกมาจากคณะกรรมการ AR รับรองคุณภาพการสอน

หลักสูตรทุกหลักสูตรจะต้องถูกประเมินคุณภาพหลักสูตรในประเด็นสำคัญๆ คือ เนื้อหาและความเป็นไปได้ในการเรียนของนักศึกษาที่จะเรียนได้จบหลักสูตรตามระยะเวลาที่กำหนด กระบวนการรับรองคุณภาพการศึกษา จะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานั้นๆ ในแต่ละประเทศ ร่วมเป็นกรรมการรับรองคุณภาพการศึกษาในระดับหลักสูตร หลักสูตรถ้าปรับปรุงใหม่ก็ต้องประเมินใหม่

กระบวนการพัฒนาคุณภาพของประเทศในยุโรป จึงปฏิรูประบบการจัดการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนมากกว่าผู้สอน เปลี่ยนสถานะของครูเป็นผู้เรียน นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามมหาวิทยาลัยได้ เพื่อให้นักศึกษามีความรู้กว้างและลึกในสิ่งที่ตนเรียนและคิดวิเคราะห์ เป็น จึงจะจบการศึกษา โดยไม่ให้ความสำคัญในการสอบมากนัก อาจารย์จึงต้องเป็นมืออาชีพ อาจารย์ต้องทำการวิจัยการเรียนการสอนเพื่อหาวิธีสอนใหม่ๆ ให้ความสำคัญการบูรณาการงานวิจัยและการสอนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย การสอนมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และการสร้างสมรรถนะแก่นักศึกษาจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Problem – based Learning – PBL) และจัดเส้นทางอาชีพ (Career Path) เพื่อให้นักศึกษารู้ว่า เมื่อจบการศึกษาแล้วจะไปทำงานอะไรได้บ้าง นักศึกษาจึงต้องค้นหาให้พบตัวเอง และมุ่งไปในสิ่งที่ตนต้องการ การเรียนจึงมีเป้าหมาย คือ จบแล้วมีงานทำ จึงมีการสร้างความร่วมมือกับบริษัทที่อยู่ในบริเวณสถานศึกษา และส่งนักศึกษาเข้ารับทำงาน เน้นหน่วยกิตและชั่วโมงการปฏิบัติงานในโรงงานหรือธุรกิจ สถาบันการศึกษาได้รับเงินสนับสนุนงานวิจัยในแต่ละปี

### 3.4.3 ตัวอย่างระบบการประกันคุณภาพในสาธารณรัฐฟินแลนด์

The Finish Higher Education Evaluation Council - FINHEEC (2009) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของฟินแลนด์ ได้พัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพในปี 2005-2007 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาของฟินแลนด์ และใช้เป็นคู่มือในการประกันคุณภาพ

เนื่องจากฟินแลนด์อยู่ในกลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งมีข้อตกลงตามกระบวนการ Bologna ในการสร้างมาตรฐาน และการประกันคุณภาพ เพื่อให้เป็นระบบเดียวกันทั้งยุโรป ดังนั้นระบบการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาของฟินแลนด์จึงใช้หลักการเดียวกัน โดยในระบบการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ นโยบายอุดมศึกษา ระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา และการประเมินระดับชาติ

กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายอุดมศึกษาระดับชาติ โดยกระทรวงศึกษาธิการจะทำการตกลงกับสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานประกันคุณภาพพร้อมกัน คือ

#### 1) โครงสร้างและองค์ประกอบของระบบคุณภาพของฟินแลนด์

FINHEEC ให้คำนิยาม ระบบคุณภาพว่า หมายถึง วิธีการ กระบวนการ หรือระบบที่สถาบันอุดมศึกษาใช้ในการพิจารณาคุณภาพของกิจกรรม โดยยึดหลักการพึ่งพาตนเอง สถาบันแต่ละแห่งตัดสินใจอย่างเสรี ตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน โครงสร้าง หลักการ วิธีการ และการติดตามงานของแต่ละสถาบัน ระบบการประกันคุณภาพครอบคลุมทุกกิจกรรมและเชื่อมโยงกันตามพันธกิจ ส่วนการจัดการศึกษา การบริหาร การวิจัย หรือการบริหารทางวิชาการ

##### (1) ลักษณะของระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยทุกแห่งได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพขึ้นตามพื้นฐานของมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นที่กระบวนการสอนและการเรียน จำนวน 9 ใน 19 แห่งของสถาบันอุดมศึกษา มีโครงสร้างระบบการประกันคุณภาพของตนเอง สอดคล้องกับ PDCA (Plan Do Check และ Act) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกิจกรรม 2) การปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการ 3) การประเมินและการติดตาม และ 4) การพัฒนา

##### (2) ทุกสถาบันอุดมศึกษามีการประกันคุณภาพที่หลากหลาย

มหาวิทยาลัยประมาณ 5 ใน 12 แห่ง ประยุกต์ใช้เกณฑ์การประกันคุณภาพ European Foundation For Quality Management (EFQM) โดยมี Balanced Scorecard, มาตรฐาน ISO 9001; 2000 เป็นพื้นฐานในการวางระบบประกันคุณภาพของสถาบัน มหาวิทยาลัย

ประมาณ 1 ใน 7 แห่งในสาขาเศรษฐศาสตร์ใช้เกณฑ์การประกันคุณภาพ คือ European Quality Improvement System (EQUIS)

(1) หลายๆ สถาบันเชื่อมโยงระบบการประกันคุณภาพกับการบริหารให้เป็นเรื่องเดียวกัน มีการนำไปปฏิบัติและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพแต่ละสถาบันมีการกำหนดความรับผิดชอบ และหลักฐานแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน เกือบทั้งหมดที่มีกลุ่มทำงานด้านการประกันคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบ ประสานงาน สนับสนุน และติดตาม แต่บางสถาบันกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของอธิการบดี หรือรองอธิการบดี

(3) การประเมินในระบบประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบการประเมินของ FINHEEC เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดตามกระบวนการ Bologna และนโยบายของแต่ละสถาบัน ส่วนสำคัญของการประเมินยึดหลักเกณฑ์ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ระบบการประเมินจะแบ่งออกเป็นการประเมินตนเอง และผู้ทรงคุณวุฒิในระดับชาติ

การประเมินตนเอง ประกอบด้วย

1) การประกันคุณภาพในระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ตามกรอบประเมินเป้าหมายของกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา

2) การประกันคุณภาพทั่วไป จะเน้นการสอนที่ใช้วิจัยเป็นฐาน ความเป็นนานาชาติ ผลงานของผู้เชี่ยวชาญ และแนวทางสนับสนุนให้นักศึกษามีงานทำ

3) กำหนดตัวบ่งชี้ (KPI) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีประเมินคุณภาพภายในระดับโปรแกรมในกิจกรรม ตามแนวทาง EFQM

4) มีระบบสะท้อนกลับจากนักศึกษา คณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบการประเมินภายนอก

1) จุดเน้นของการประเมิน ในการประเมินคุณภาพมีจุดเน้น 2 ระดับ คือ ระบบการประกันคุณภาพภายในภาพรวม ประเมินระบบการประกันคุณภาพสอดคล้องกับพันธกิจ ตามระบบประกันคุณภาพที่สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาขึ้นเองและวัดความเข้าใจ พฤติกรรม ความโปร่งใส และประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพ

2) เกณฑ์การประเมินระบบประกันคุณภาพ กำหนดด้วยเกณฑ์ระดับที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง เกณฑ์ในการประเมิน คือ การไม่พบข้อมูล (Absent) การจัดรวม (Emerging) การพัฒนา (Development) และ ระบบการพัฒนาที่ก้าวหน้า (Advance)

3) กระบวนการการประเมิน (Audit process) ขั้นตอนสำคัญคือ

(ก) สถาบันแจ้งความจำเป็นของการประเมิน



(ข) มีการลงนามข้อตกลงในการประเมินระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา กับ FINHEEC

(ค) สถาบันอุดมศึกษารวบรวมข้อมูลหลักฐานของการประเมิน 10 ชุด ส่งไปยัง FINHEEC ไม่น้อยกว่า 6 สัปดาห์

(ง) เตรียมการรับรองการตรวจเยี่ยมสถานี่

(จ) ทีมผู้ประเมินตรวจเยี่ยมสถานี่

(ฉ) รายงานผลการประเมิน

(ช) เผยแพร่ผลการประเมินและอภิปรายให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

ผู้ประเมินคุณภาพ

1) ทีมผู้ประเมิน 8 คน ประกอบด้วย 6 คน เป็นทีมงานนอกสถาบัน ตัวแทน นักศึกษา 1 คน ตัวแทนผู้ทำงานที่ FINHEEC แต่งตั้งขึ้น 1 คน

2) ผู้ประเมินต้องเป็นไปตามเกณฑ์ คือมีความรู้ในด้านการอุดมศึกษา มีประสบการณ์ในการประเมิน มีความรู้ในระบบประกันคุณภาพ ผ่านการฝึกอบรมที่ FINHEEC จัดขึ้น ใช้เวลา 1 วันครึ่ง

3) สารสำคัญที่ผู้ประเมินทำสัญญากับ FINHEEC คือ ภาระงานที่ทำ การ เขียนรายงาน ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ที่จำเป็น

4) ระยะเวลาการประเมิน 2-5 วันอาจขยายเวลาได้ถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษา ขนาดใหญ่

5) การรายงานผลการประเมิน ประกอบด้วย บรรยายกระบวนการ การ ประเมิน บริบทของสถาบันอุดมศึกษา ระบบประกันคุณภาพ ข้อค้นพบตามประเด็นข้อกำหนด เป้าหมาย สรุปที่เป็นจุดแข็งและแนวปฏิบัติที่ดี และข้อเสนอแนะ

#### 3.4.4 ตัวอย่างการประกันคุณภาพของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

ประเสริฐ คันธมานนท์ และคณะ (2557) สรุปว่า สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี เป็น ประเทศที่มีการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้เป็นประเทศที่มีความมั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม มากที่สุดในสหภาพยุโรปและเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญในระดับโลกในความเป็นสากลของสถาบันอุดมศึกษา และบทบาทในระดับโลก (Global player) ในเรื่องการศึกษา มี นักศึกษาต่างชาติมากขึ้นจากในปี 2000 จำนวน 175,000 คน เป็น 245,000 คน ในปี 2010 หรือ ประมาณร้อยละ 40

สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีมีปรัชญาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาว่า “การศึกษา เป็นสมบัติสาธารณะ” คือ ใครต้องการเรียนมหาวิทยาลัยต้องมีโอกาสได้เรียน รัฐบาลให้การอุดหนุน

การเงินทุนเพื่อการศึกษาทุกคน เก็บค่าเล่าเรียนถูกมาก และไม่จำกัดจำนวนนักศึกษาในชั้นเรียน และคุณภาพไม่เท่าควบคุมในการควบคุมคุณภาพการศึกษา มีที่ประชุมอธิการบดีคือ The German Rectors Conferences /hochschul renkonferen (HRK) ซึ่งตั้งขึ้นในปี 1990 มีสถาบันอุดมศึกษาเป็นสมาชิกจำนวน 268 แห่ง มีนักศึกษาร้อยละ 94 ของนักศึกษาทั้งหมดในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

ที่ประชุมอธิการบดีมีคณะกรรมการบริหาร (Executive Board) ที่ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน และรองอธิการบดีจำนวน 7 คน และมีคณะกรรมการที่เป็น Senate ประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษา 36 แห่ง Senate ทำหน้าที่พิจารณากฎบัตรระยะกลาง กฎบัตรระยะยาว และตัดสินใจในปัญหาเร่งด่วน และจัดกลุ่มประชุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาปัญหา ข้อยุติ และข้อเสนอแนะ ส่งต่อคณะกรรมการบริหาร Senate และประชุมทั่วไป นอกจากนั้นยังมี Starting Committees 6 ชุด ประกอบด้วย ชุดด้านการวางแผนและจัดองค์กร ด้านความเป็นสากล ด้านการวิจัย ด้านการเรียนการสอน ด้านสื่อใหม่ๆ และการส่งเสริมนักวิชาการรุ่นใหม่

ที่ประชุมอธิการบดี จึงมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำแก่รัฐบาล และมลรัฐต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอุดมศึกษา เป็นศูนย์กลางในการให้ข้อมูลและส่งเสริมการประกันคุณภาพการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนตัวนักศึกษา (Student mobility) การสร้างความร่วมมือด้านอุดมศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ รวมถึงการประกันคุณภาพในสหพันธ์รัฐเยอรมัน

การประกันคุณภาพในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีเป็นไปตามปรัชญา หรือ กระบวนการโบโลญญา ปี ค.ศ.1999 ซึ่งได้มีการร่วมมือด้านประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจากการประชุมที่ Pelagius ในปี ค.ศ.2001 กำหนด 4E ประกอบด้วย ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) ESU (European Student's Union) EUA (European University Association และ EURA SHE (European Association of Higher Education Institutions)

ทั้ง 4E ร่วมกันทำข้อตกลงเกี่ยวกับมาตรฐาน หลักการ และแนวทางในการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาของอุดมศึกษา ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานและแนวทางการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย

(1) มาตรฐานสำหรับการประเมินภายในของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย นโยบาย หลักการ ของระบบคุณภาพหลักสูตร การให้รางวัล วิธีการประกันคุณภาพ การติดตาม ช่วงเวลา ดำเนินหลักสูตรและการประเมินนักศึกษา

(2) มาตรฐานสำหรับการประกันคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย แนวทางการประเมินคุณภาพภายใน พัฒนาหลักการและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดเกณฑ์การประเมิน กระบวนการประกันคุณภาพต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ

สถาบันอุดมศึกษา การจัดทำรายงาน การติดตาม การทบทวนและการวิเคราะห์ระบบการประเมินคุณภาพภายนอกในภาพรวม

(3) มาตรฐานสำหรับหน่วยงานประเมิน ประกอบด้วย กระบวนการประกันคุณภาพภายนอก มีสถานะเป็นทางการ จัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ทรัพยากร หลักเกณฑ์การประเมินและกระบวนการที่ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีความเข้มแข็งตามบทบาทของตนเองและมีอิสระ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่น โดยจัดทำบัญชีหน่วยงานประเมินที่มีผลงานประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของยุโรป

ดังนั้นในระบบการประกันคุณภาพของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีจึงเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของยุโรปจึงทำให้มีความหลากหลาย ทั้งระดับหลักสูตร การรับรองสถาบัน การประเมินตนเอง และความเป็นอิสระ ในการประเมินตนเองจึงเป็นของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ออกแบบเอง ส่วนกระบวนการประกันคุณภาพภายนอก ในการรับรองระบบประกันคุณภาพ (Evaluation) ดำเนินการโดย Accreditation Council-AC การรับรองหลักสูตร (Programmed Accreditation) ดำเนินการโดย AC และหน่วยงานรับรองคุณภาพ (Accreditation Agencies) การประเมินระดับสถาบัน (Institutional Review) ดำเนินการโดย German Council of Science and Humanities ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประเมินสถาบันโดย German Council of Science and Humanities

### 3.5 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศญี่ปุ่น

#### 3.5.1 ระบบการจัดการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น

ประเสริฐ คันธมานนท์ และคณะ (2557) รายงานสรุปว่า ประเทศญี่ปุ่นมีระบบการจัดการศึกษาค่อยคลึงกับระบบการศึกษาของประเทศไทย คือ ระบบ 6:3:3 ซึ่งประกอบด้วย ระดับประถมศึกษา 3 ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี ส่วนระดับอุดมศึกษาเป็นระดับการศึกษาหลังมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) มหาวิทยาลัย (University) คือสถาบันการศึกษาที่เป็นศูนย์กลางด้านวิทยาศาสตร์ จัดการเรียนการสอนด้านศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งการพัฒนาปัญญา จริยธรรม และการปฏิบัติ

(2) บัณฑิตวิทยาลัย (Graduate School) คือ แหล่งการเรียนการสอนทฤษฎีวิชาการและการนำไปใช้โดยการศึกษาอย่างลึกซึ้ง หรือสร้างองค์ความรู้และความสามารถที่โดดเด่น เพื่อเข้าสู่อาชีพที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญระดับสูงขึ้นพร้อมกับการพัฒนาวัฒนธรรม

(3) ภายใต้งานความรับผิดชอบของบัณฑิตวิทยาลัย หน่วยงาน หรือคณะที่ตั้งขึ้นเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนเน้นทฤษฎีทางวิชาการและการนำไปใช้ เน้นการสร้างองค์ความรู้และความสามารถที่โดดเด่นและลึกซึ้ง เพื่อเข้าสู่อาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญที่สูงขึ้น เรียกว่าบัณฑิตวิทยาลัยอาชีพ (Professional Graduate School)

(4) วิทยาลัย (Junior College) คือ สถาบันที่มีการเรียนการสอนด้านศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์อย่างลึกซึ้ง และพัฒนาความสามารถตามต้องการ เพื่อการปฏิบัติในวิชาชีพ หรือการสร้างอาชีพอิสระ

(5) วิทยาลัยเทคโนโลยี (College of Technology) คือสถาบันการสอนด้านศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์อย่างลึกซึ้ง และพัฒนาความสามารถที่ตอบสนองต่อความต้องการอาชีพ

### 3.5.2 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของญี่ปุ่น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือระบบการอนุมัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยและระบบการปรับปรุงแก้ไข เมื่อมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

(1) ระบบการอนุมัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย (Approval System For of University) คือ ระบบการพิจารณาให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยตามคำขอจัดตั้งมหาวิทยาลัย โดยมี The Council for University Chartering and School Corporation ตรวจสอบว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ และมีอนุกรรมการด้าน School Corporation ตรวจสอบด้านการเงินและการบริหารจัดการ ผลการตรวจสอบ นำเสนอรัฐมนตรีเพื่อตัดสินใจ

(2) ระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ Ministry of Education Culture Sports Science and Technology – MEXT) ซึ่งมีหน่วยงานย่อยรับผิดชอบระดับสถาบันรับรองคุณภาพการศึกษา คือ Japan University of Accreditation Association National Institution for Academic Degrees and University Evaluation, Japan Institution for Higher Education Evaluation และมีหน่วยงานรับรองบัณฑิตวิทยาลัยวิชาชีพ (Professional Graduate Schools) ตามสาขาวิชาชีพ เช่น กฎหมายธุรกิจ เป็นต้น สำหรับบางสาขาวิชาชีพไม่มีหน่วยงานรับรองภายในประเทศ รัฐมนตรีจะมอบหมายให้หน่วยงานรับรองคุณภาพการศึกษาจากต่างประเทศที่น่าเชื่อถือดำเนินงาน และรายงานผลต่อรัฐมนตรีและสาธารณะ

สำหรับกระบวนการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินตนเอง ระบบการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา

(ก) ระบบการประเมินตนเอง (Self – assessment Mandatory under the School Education Law) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและประเมินตนเอง

โดยกำหนดมาตรฐานเอง ซึ่งอย่างน้อยต้องเป็นไปตามมาตรฐานของประเทศ ผลจากการประเมินตนเองเผยแพร่ต่อสาธารณะซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยต่อคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอง

(ข) ระบบการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา (Certified Evaluation and Accreditation) มีหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา ดำเนินการประเมิน และรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบผลการประเมินตามปกติจะมีการประเมินคุณภาพในมหาวิทยาลัยทุก 7 ปี ส่วนสถาบันในระดับบัณฑิตศึกษาจะประเมินทุก 5 ปี

(ค) นอกจากนี้ยังมีระบบการติดตามการจัดการศึกษา เรียกว่า National University of Corporation Evaluation – NOCE) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 20 คน รับผิดชอบในการดำเนินงานทุกมหาวิทยาลัยทุกปีงบประมาณเมื่อสิ้นสุด 6 ปี ของแผนระยะกลาง และรายงานความก้าวหน้าต่อสังคม รวมทั้งการให้ผลการประเมินเพื่อการพิจารณาจัดงบประมาณ

### 3.5.3 ตัวอย่างระบบการประกันคุณภาพของ HokKaido University

HokKaido University เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงอยู่อันดับสูงสุด 1 ใน 10 ของประเทศญี่ปุ่นตามผลการสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาสูงสุด ตามกรอบการประเมินคุณภาพการศึกษาของรัฐบาล มหาวิทยาลัยได้กำหนดมาตรฐานการประเมินตนเองตามกรอบของรัฐบาล โดยกำหนดมาตรฐาน 2 ด้าน คือ

(1) คุณผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning outcomes) โดยกำหนดเป็นสมรรถนะ (Competencies) ด้านความรู้ (Knowledge – based) ด้านทักษะ (Performances / skills – based) และด้านเจตคติ (Attitudes) โดยตรวจสอบตามหลักสูตร

(2) ระบบการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance) ใช้ข้อมูลทางอ้อมจากการสำรวจความคิดเห็นนักศึกษา (Student survey) โดยจัดทำร่วมกันกับอีก 8 มหาวิทยาลัย ตามกลุ่มเครือข่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance with IR – Research – IR)

ประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญของคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษามาก จึงมีกฎหมายกำกับมาตรฐานการจัดการศึกษาที่เข้มงวดมีการตรวจสอบและกลั่นกรองอย่างเข้มงวดก่อนจะเปิดมหาวิทยาลัยคือ มีการประเมินความพร้อมของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ถ้ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานจะจับบุคคลและหน่วยงานสนับสนุน ช่วยเหลือ จนสามารถจัดตั้งได้และมีความพร้อมตามเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะให้อิสระกับสถาบันอุดมศึกษาในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเอง โดยจะมีคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาตามเกณฑ์ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน โดยเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ การเรียนการสอน การ

วิจัย และมีการรวมกลุ่มมหาวิทยาลัยเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในกลุ่ม นำผลมาปรับปรุงและสร้างมาตรฐานให้สูงขึ้น สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก ซึ่งมีหน่วยงานความเลิศ เพื่อพัฒนาคุณภาพและสร้างมาตรฐานการศึกษามุ่งสู่การแข่งขันระดับมหาวิทยาลัยโลก

### 3.6 การประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศภูมิภาคอาเซียน

การอุดมศึกษาของอาเซียน เกี่ยวข้องกับความรู้ทางเศรษฐกิจ นำสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ประกอบด้วย ASEAN Political - Security Community (APSC) ชุมชนเศรษฐกิจ (ASEAN Economic Community (AEC) และ ASEAN Socio - Cultural Community (ASCC)

อุดมศึกษาอาเซียน จำแนกตามเศรษฐกิจ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (Higher Education Across Asia, 2011)

3.6.1 สถานะเศรษฐกิจต่ำ (Low income) ประกอบด้วย ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ มีจุดเน้นทางการอุดมศึกษา เน้นที่นโยบายภาคปฏิรูป และการปรับปรุงระบบ (Policy reform and system expansion) การเพิ่มจำนวนนักเรียน การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาการประกันคุณภาพ และนำไปปฏิบัติ (Quality assurance development and implementation) สถานะเศรษฐกิจต่ำ – ปานกลาง (Low -middle income) ได้แก่ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

3.6.2 สถานะเศรษฐกิจปานกลาง (Middle income) ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และราชอาณาจักรไทย ระบบอุดมศึกษาจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพ และการเป็นนานาชาติ

3.6.3 สถานะเศรษฐกิจสูง (High income) คือ เนการาบรูไนดารุสซาลาม และ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ระบบอุดมศึกษา คือ การพัฒนาด้วยการสร้างการยอมรับในระดับนานาชาติ ระดับสูง

ด้านประกันคุณภาพ ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคได้รวมเครือข่ายการประกันคุณภาพ เรียกว่า AQAN (ASEAN Quality Assurance Network) เพื่อร่วมมือและสนับสนุนการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกัน แต่มีได้หมายความว่าต้องมีรูปแบบและวิธีการอย่างเดียวกัน แต่ละประเทศในภูมิภาคมีระบบการประกันคุณภาพเฉพาะของประเทศเอง เพราะมีความแตกต่างกันทางด้านประวัติศาสตร์ โครงสร้าง และพัฒนาการทางการศึกษา ดังนั้น ระบบการประกันคุณภาพของภูมิภาค เพื่อช่วยสนับสนุนความเข้มแข็งของแต่ละประเทศ และเป็นการร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ระบบประกันคุณภาพที่

เข้มแข็ง สามารถส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพ ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการยอมรับมาตรฐานของ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเทศ เพื่อให้สามารถเคลื่อนย้ายนักศึกษา และส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างองค์กร ความร่วมมือจะนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เกิด การบูรณาการกรอบโครงสร้างการทำงานร่วมกันในภูมิภาค ระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็งจะเป็น ศูนย์กลางของความสำเร็จของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ที่จะนำไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2015 (SEAMEO RIHED, 2012)

ประเทศในภูมิภาคจะมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสถาบันอุดมศึกษาได้ร่วมมือกันเป็นเครือข่ายเรียกว่า ASEAN University Network Quality Assurance (AUN - QA) จึงทำให้ระบบการประกันคุณภาพมีการพัฒนาในแต่ละประเทศ ซึ่งมีเครือข่าย (AUN Thematic Networks) ประกอบด้วย 8 เครือข่าย คือ (1) AUN-Quality Assurance network (AUN-QA) (2) ASEAN Graduate Business and Economics Programme (AGBEP) (3) AUN Human Rights Education Network (AUN-HREN) (4) AUN International Property (AUNIP) AUN Inter- library Online (AUNILO) (5) AUN University Social Responsibility and Sustainability (AUN-USRRS) (7) AUN Southeast Asia Engineering Education Development Network (AUN/SEED-Net) ASEAN Credit Transfer System (ACTS) และ (8) AUN Health Promotion Network (AUN - HPN)

ซีมีโอ ไรเฮด (SEAMEO RIHED) ได้สำรวจระบบการประกันคุณภาพของประเทศในภูมิภาค อาเซียน เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและช่วยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของกลุ่ม ประเทศอาเซียน ได้ข้อค้นพบ ดังนี้ (RIHED, 2012)

ประเทศในภูมิภาคอาเซียนมีวิธีการแตกต่างกัน และใช้หน่วยงานในการประกันคุณภาพ แตกต่างกัน ซึ่งมีแนวโน้มของการประกันคุณภาพภายนอกที่สำคัญ คือ

(1) ระบบประกันคุณภาพภายนอก มีการกำหนดให้มีการดำเนินการประกันคุณภาพใน ระดับสถาบัน หรือระดับโปรแกรม ตามปกติจะมีวิธีการรับรองคุณภาพโดยการตรวจเยี่ยม (Site visit) ตรวจสอบผลการดำเนินการว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” นอกจากนั้นยังมีวิธีการประเมินผลลัพธ์และมีการตรวจ ประเมินคุณภาพ

(2) มีการจัดอันดับมหาวิทยาลัยด้วยความสมัครใจ หรือการรับรองคุณภาพ ในความสมัคร ใจในการรับรองคุณภาพสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเอง และอาจรวมไปถึงค่าใช้จ่ายพิเศษ หรือ ผลประโยชน์อื่นๆ

(3) เป้าหมายที่เป็นแนวโน้มสำคัญที่นำไปสู่ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษา คือการ สร้างความเข้มแข็งของระบบประกันคุณภาพภายใน โดยเน้นที่กระบวนการให้เกิดความเข้มแข็งของระบบ ภายในของสถาบัน เพื่อที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบของสถาบันในการรับรองตนเอง

ทุกประเทศในภูมิภาคอาเซียน มีระบบประกันคุณภาพที่แตกต่างกัน ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและภายนอก ทุกประเทศมีกลไกการประกันคุณภาพในระดับสถาบัน หรือการประกันคุณภาพภายใน คือ ประเทศไทย สาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง ในขณะที่ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน แต่ยังไม่มีการดำเนินการ ประเทศเนกาบรูไนดารุสซาลามบรูไน อยู่ในกระบวนการดำเนินงานด้านนโยบายและวิธีการดำเนินงาน ส่วนประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์มีระบบการควบคุมคุณภาพในสถาบัน

การประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา มีหน่วยงานกำกับอยู่ในส่วนกลาง เป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น ในประเทศราชอาณาจักรกัมพูชาอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ เยาวชนและกีฬาที่มีการประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง มีการประเมินตนเอง และเตรียมการที่จะได้รับการรับรองรัฐบาลในประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซีย รัฐบาลกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีหน่วยงานประกันคุณภาพภายใน สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามมีในหน่วยงานประกันคุณภาพภายในของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา สำหรับหน่วยงานประกันคุณภาพมีการกระจายไปหน่วยงานอื่นๆ เช่น ในประเทศสหพันธรัฐมาเลเซีย ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ในกระบวนการวางแผน หรือหน่วยงานสื่อสาร เป็นต้น ทุกประเทศยกเว้นสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ มีระบบประกันคุณภาพภายนอก เพื่อเสริมความเข้มแข็งระบบประกันคุณภาพภายใน โดยมีหน่วยงานควบคุมคุณภาพ ที่มอบอำนาจในการตัดสินใจไปยังสถาบันอุดมศึกษา ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนมีระบบประกันคุณภาพเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 6



ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบระบบประกันคุณภาพของประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ประเทศ	พื้นฐาน	กรอบการประกัน คุณภาพ	กรอบคุณวุฒิ แห่งชาติ	ความร่วมมือ
มาเลเซีย Malaysian Quality Agency (MQA)	MQA รับผิดชอบใน การพัฒนาและให้ ข้อมูลในการรับรอง คุณภาพหลักสูตรและ สถาบัน	1. ให้การรับรอง โปรแกรมและสถาบัน 2. ให้ข้อมูลการรับรอง คุณภาพแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 3. ควบคุมคุณภาพ และพัฒนา	กรอบมาตรฐาน คุณวุฒิแห่งชาติ มาเลเซีย (Malaysian Qualifications Framework: MQF)	- ASEAN Quality Assurance Network - Other ASEAN Accreditation Bodies National Assessment of Accreditation Council, India - Quality Assurance Agency for Higher Education, UK - New Zealand Qualification Authority, New Zealand - Japan Accreditation Association, Japan - The National Institution for Academic Degrees and University Evaluation, Japan
สิงคโปร์ Higher Education Quality Assurance (HEQA) Council for Private Education (CPE)	- กำหนดกรอบ ประกันคุณภาพในปี 2000 - HEQA รับผิดชอบ การประกันคุณภาพ ของ กระทรวงศึกษาธิการ และจัดงบประมาณ สนับสนุน	ระบบการประกัน คุณภาพ / การ ปรับปรุงคุณภาพ HEQA รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยของรัฐ CPE ประเมินคุณภาพ ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน	-	ASEAN Quality Assurance Network
เมียนมาร์	ไม่มีระบบการประกัน คุณภาพระดับชาติ แต่ ละมมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการประกัน คุณภาพเอง	หน้าที่ของการประกัน คุณภาพดำเนินการ โดยคณะกรรมการ กลางของ มหาวิทยาลัย	-	ASEAN Quality Assurance Network

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบระบบประกันคุณภาพของประเทศในภูมิภาคอาเซียน (ต่อ)

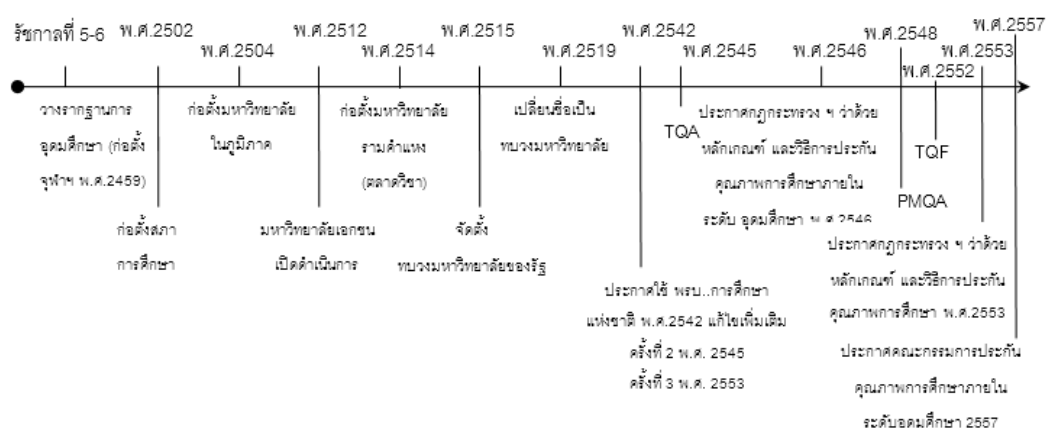
ประเทศ	พื้นฐาน	กรอบการประกัน คุณภาพ	กรอบคุณวุฒิ แห่งชาติ	ความร่วมมือ
ฟิลิปปินส์	CHED รับผิดชอบใน การพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพ สนับสนุน สถาบันอุดมศึกษา	ระบบการประกัน คุณภาพ / การ ปรับปรุงคุณภาพ CHED รับรองคุณภาพ ระดับโปรแกรมและ สถาบัน	Philippines National Qualification Framework	ASEAN Quality Assurance Network
Federation of Accrediting Agencies of the Philippines (FAAP) National Network for Quality Agencies (NNQAA)	ชุมชน วิชาการและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น FAAP รับผิดชอบ 2 หน่วยงาน NNQAA รับผิดชอบ 3 หน่วยงาน	FAAP / NNQAA รับผิดชอบการ ประเมินคุณภาพของ โปรแกรมด้วยความ สมัครใจ		
ประเทศไทย	สำนักงานรับรอง คุณภาพและประเมิน คุณภาพการศึกษา ประเมินคุณภาพ การศึกษามา (ONESQA)	ระบบประกันคุณภาพ : การประเมินคุณภาพ ระดับสถาบันและ หลักสูตรเน้น กระบวนการตรวจ ประเมินคุณภาพ ภายนอกตาม มาตรฐานที่กำหนด	กรอบมาตรฐาน คุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (National Qualification Framework for Higher Education in Thailand)	- ASEAN Quality Assurance Network - ONEQA Network
เวียดนาม	ระบบคุณภาพเริ่ม ตั้งแต่ปี 2002 นำร่อง โดยหน่วยรับรอง คุณภาพ Accreditation	การประกันคุณภาพ ระดับโปรแกรมและ สถาบัน	-	-ASEAN Quality Assurance Network - Asia – Pacific Quality Network

สรุป ระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศภูมิภาคอาเซียน มีระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกแตกต่างกัน ตั้งแต่ระบบการประกันคุณภาพที่สมบูรณ์พร้อมด้วยความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ทำให้เกิดความเข้มแข็งในระบบการดำเนินงานประกันคุณภาพ แต่ทุกประเทศจะมีความร่วมมือกันใน ASEAN Quality Assurance Network (AQAN) ดังนั้น ในอนาคตประเทศในภูมิภาคจะมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสถาบันอุดมศึกษาได้ร่วมมือกันเป็นเครือข่ายเรียกว่า ASEAN University Network

Quality Assurance (AUN - QA) จึงทำให้ระบบการประกันคุณภาพมีการพัฒนาในแต่ละประเทศที่จะนำความเข้มแข็งมาสู่ภูมิภาคอาเซียน

### 3.7 การประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยการประกันคุณภาพการศึกษาได้มีการพัฒนามาโดยตลอดดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 พัฒนาการการอุดมศึกษาและการประกันคุณภาพของประเทศไทย

ที่มา : เฉลิมชัย หาญกล้า (2547), ปิยนาล บุญนาค และคณะ, 2552

ภายหลังที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จออกจากการประพาสยุโรปพระองค์ได้ทรงนำแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษามาใช้ในประเทศไทย เช่น มีการจัดตั้งโรงเรียนข้าราชการพลเรือน และโรงเรียนวิชาซีพระดับสูงหลังมัธยมขึ้นหลายแห่ง

ต่อมาในปีพ.ศ. 2459 ได้มีการจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการอุดมศึกษาสมัยใหม่ สำหรับการกำกับดูแลยังไม่เป็นทางการ คือ ยังไม่มีกฎหมายกำหนด อำนาจหน้าที่ดูแลมาตรฐานเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเน้นความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการอุดมศึกษาแบบอังกฤษ (เฉลิมชัย หาญกล้า, 2547; ปิยนาล บุญนาค, 2552) โน้ตค้นของมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่รัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จนถึงสิ้นยุคสมบูรณาสิทธิราชย์ (พ.ศ. 2411 - 2435) ได้สะท้อนสภาพการจัดการศึกษาที่ต่อเนื่องมา ซึ่งได้วิเคราะห์และสะท้อนออกมาในด้านหลักสูตรด้านสื่อการสอน ด้านกายภาพของสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน และด้านการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาเป็นการดำเนินงานต่อด้านคุณภาพที่สำคัญ คือ การสอนโดยหลักสูตรที่เหมาะสมตั้งแต่หลักสูตรที่ใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมตั้งแต่

หลักสูตรที่รับผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อเข้าเรียนวิชาชีพชั้นสูง เป็นการสอนระดับประกาศนียบัตร ระยะที่สอง (พ.ศ.2466 – 2475) จัดทำหลักสูตรรับผู้จบมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าเรียนหลักสูตรปริญญาตรี

ระบบอุดมศึกษาเริ่มมีโครงการและกลไกการประสานงานที่ชัดเจน ในปีพ.ศ.2502 ภายหลังจัดตั้งสภาการศึกษาขึ้น ทำหน้าที่กำกับดูแลมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหน้าที่ในการพิจารณา และให้ความเห็นชอบหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย

ต่อมาได้มีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เมื่อ พ.ศ. 2504 การอุดมศึกษาของไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น คือ มีการเปิดมหาวิทยาลัยใหม่ในเขตภูมิภาค เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น และในปีพ.ศ. 2512 ได้มีมหาวิทยาลัยเอกชนเริ่มดำเนินการเป็นครั้งแรก จากนั้นในปีพ.ศ.2514 ได้มีการเปิดมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชา คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง การอุดมศึกษาของไทยมีความก้าวหน้ามาตามลำดับ มีมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน ในส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐฯ ก็มีทั้งมหาวิทยาลัยระบบปิด คือ รับแบบจำกัดจำนวน และมหาวิทยาลัยระบบเปิด คือ เป็นตลาดวิชาไม่จำกัดจำนวน รวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชนจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (วันชัย ศิริชนะ, 2539)

การจัดการอุดมศึกษาของไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนในปีพ.ศ.2515 ได้มีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ และในปีพ.ศ.2519 เป็นทบวงมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดูแลงานการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะมาตรฐานการอนุมัติจัดตั้งสถาบัน อนุมัติการดำเนินหลักสูตร และการติดตามให้การรับรองมาตรฐานหลักสูตร ซึ่งปัจจุบันทบวงมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งยังคงใช้กลไกของนโยบายและแผนรวมทั้งกฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน ระดับอุดมศึกษาพ.ศ.2546 และประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับใหม่ในปีพ.ศ.2557 เป็นกรอบแนวทางในการประกันคุณภาพที่มีข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กฎกระทรวงข้อกำหนดของหน่วยงานรับผิดชอบ เป็นแนวทางในการปฏิบัติของหน่วยงานจัดการศึกษา ปัจจุบันมีข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b)

ในปีพ.ศ.2545 มีการนำระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNOA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย

สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น และในปีพ.ศ.2548 คณะรัฐมนตรีในการประชุม เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award - PMQA) มาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการราชการมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

ดังนั้น ระบบการประกันคุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ผ่านมา มีหลักการเช่นเดียวกับประเทศต่างๆ คือ มีข้อกำหนดทางกฎหมาย พร้อมทั้งแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และกฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 โดยมีสาระสำคัญดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

3.7.1. การประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 หมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอก ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการศึกษา และใช้เป็นกลไกในการตรวจสอบรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

(1) การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และระดับคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จัดทำรายงานคุณภาพเป็นรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

(2) การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) หรือเรียกย่อๆ ว่า “สมศ.” สมศ. จะทำการประเมินคุณภาพในสถานศึกษาในทุกกรอบ 5 ปี ตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

สมศ. ได้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกเสร็จไปแล้ว 2 รอบ คือ รอบแรก พ.ศ. 2544-2548 รอบที่สอง พ.ศ. 2549-2553 ทำการประเมินในรอบที่สาม พ.ศ.2553-2557

3.7.2. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 โดยกำหนดให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของ สถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ ภายนอก

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้พิจารณาจาก

(1) ระบบการประกันคุณภาพภายในของคณะวิชาและสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาโดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศ กำหนด

(2) ผลการปฏิบัติงานของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตามระบบ ประกันคุณภาพภายในที่กำหนดไว้

(3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพ ภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

ส่วนวิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้ใช้แนวทาง ปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีหน่วยงานหรือ คณะกรรมการที่รับผิดชอบการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น โดยมีหน้าที่พัฒนา บริหารและติดตามการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ภายในเพื่อใช้กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบ นโยบายและหลักการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

(3) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาดำเนินการตามระบบการประกัน คุณภาพภายใน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา

(4) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีระบบและกลไกควบคุม คุณภาพขององค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิต ดังต่อไปนี้ (ก) หลักสูตรการศึกษาในสาขาวิชา ต่างๆ (ข) อาจารย์และระบบการพัฒนาอาจารย์ (ค) สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน (ง) ห้องสมุด และแหล่งการเรียนรู้อื่น (จ) อุปกรณ์การศึกษา (ฉ) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และบริการการศึกษา (ช) การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษา (ซ) องค์ประกอบอื่นตามที่แต่ละ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเห็นสมควร

ให้แต่ละคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามที่เห็นสมควร โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะวิชาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษานั้นอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปีและแจ้งผลให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทราบ รวมทั้งเปิดเผย ผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชน

ดังนั้น ในกลไกการควบคุมคุณภาพจึงเป็นการควบคุมมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในแนวปฏิบัติ สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องกำหนดนโยบาย โดยความเห็นชอบของสภาสถาบัน และจัดให้มีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพในระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหลักสูตร ให้มีการเชื่อมโยงกันในระบบและกลไก

ในการดำเนินงานตามระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ต้องจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self Study - Report : SSR) และรายงานประเมินตนเอง (Self - Assessment Report : SAR) โดยหน่วยงานที่ดำเนินงานประกันคุณภาพ ได้แก่ สถาบัน คณะวิชา ภาควิชาและหน่วยงาน จัดทำขึ้นเพื่อรายงานการศึกษาของตนเอง เพื่อรายงานให้สาธารณชนทราบถึง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็งในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และใช้เอกสารสำหรับรองรับการตรวจประเมินคุณภาพภายในและภายนอก

สำหรับวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ สมศ. กำหนด เป็นหลักการไว้ 5 ประการ คือ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (1) เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คุณให้โทษ (2) ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง (Evidence-based) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) (3) มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริม และประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับควบคุม (4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพและพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (5) มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษชาติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ให้มีเอกราชในเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยสถาบันสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้เต็มตามศักยภาพของสถาบันและผู้เรียน

จึงกล่าวได้ว่าพัฒนาการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา คือ การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทางธุรกิจมาใช้ทางการศึกษา คือ การบริหารทั่วทั้งองค์กร หรือที่เรียกย่อๆ ว่า TQM และของ MBNQA นำไปใช้ทางการศึกษาจนประสบความสำเร็จได้รับรางวัลคุณภาพ

กล่าวคือ ในปีค.ศ.1995 เมืองค์รทางการศึกษาสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา เป็นต้น และการนำระบบการประกันคุณภาพ BS 5750 (ประเทศอังกฤษ) มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาหลายลักษณะ โดยเน้นการเรียนการสอน เช่น แฮนเซน (Hansen, 1993) นำไปใช้ในการเรียนการสอน กล่าวไว้ในบทความชื่อ Bringing total quality improvement into the college classroom และ นำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาและอุตสาหกรรม

### 3.7.3 แนวโน้มของการประกันคุณภาพการศึกษาในอนาคต

เนื่องจากประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา การพิจารณาถึงแนวโน้มในอนาคตของงานประกันคุณภาพการศึกษา จึงต้องพิจารณาทิศทางของการอุดมศึกษาของไทยซึ่งอาจพิจารณาได้หลายลักษณะ เช่น การใช้วิธีการสำรวจทางเลือกในอนาคต (An exploration of alternative future) คือ (1) การคาดการณ์ในอนาคต เป็นการวิเคราะห์ หาแนวโน้มในอนาคต คือ การเมือง การเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เหตุการณ์ในประเทศด้านสังคมการเมือง กฎหมายเทคโนโลยีกำลังคนและเงิน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีผลกระทบต่อสังคมอุดมศึกษา (2) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Cross impact analysis) เป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากการวิเคราะห์คาดการณ์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (3) การเขียนภาพอนาคต (Scenario - writing) เป็นลักษณะภาพเปรียบเทียบที่มองจากภายในออกไป ซึ่งมีคุณลักษณะบูรณาการ

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์พัฒนาการและแนวโน้มการอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปเป็นแนวโน้มการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยในอนาคต มีดังนี้

1) เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาได้เลือกระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมากขึ้น เห็นได้จากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ได้กำหนดกลุ่มสถาบันออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และ กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) และตามกฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ 33 ให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (ราชกิจจานุเบกษา, 2553) นั่นคือสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถกำหนดตัวเองชี้ให้เป็นไปตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ (สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2555) ว่า



“...สถาบันการศึกษาในอนาคตจะต้องกำหนดองค์ประกอบหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันเพราะสถาบันแต่ละแห่งมีปรัชญาที่แตกต่างกันเป็นไปตามพระราชบัญญัติของสถาบันแต่ละแห่ง แนวโน้มการประกันคุณภาพ การศึกษาจึงเป็นเรื่องของแต่ละสถาบันจะกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ได้เอง...”

2) การนำระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ตามข้อตกลงของกลุ่มอาเซียน มาประยุกต์ใช้ในการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถถ่ายโอนนักศึกษาระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยเฉพาะให้ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับหลักสูตร ซึ่งมีแนวโน้มจะมีการพัฒนาหลักสูตรร่วมกันในระหว่างประชาคมอาเซียน และให้มีการพัฒนารูปแบบประกันคุณภาพที่เน้นไปที่คุณภาพของผลผลิต เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องการการปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญและดำเนินให้มีมูลค่าเพิ่ม (Value - added) มากขึ้น (Becket and Brookes, 2008) ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในระดับอุดมศึกษา และสร้างเป็นเครือข่าย เรียกว่า ASEAN University Network Quality Assurance (AUN - QA) ซึ่งได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีค.ศ.1998 และได้ประชุมครั้งแรกที่กรุงเทพมหานคร ในปีค.ศ.2000 และให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับสมาชิกในสมาคมอาเซียน 10 ประเทศ วางแผนและสนับสนุนให้นำแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการประกันคุณภาพสำหรับการอุดมศึกษาในประเทศสมาชิก ซึ่งได้มีการจัดทำเป็นคู่มือในการประกันคุณภาพ เป็นแนวทางในการดำเนินการ คู่มือนี้จะเป็แนวทางสำหรับการประกันคุณภาพในประเทศสมาชิกอาเซียน ที่เรียกว่า Journey to Uplift the Quality of Higher Education in ASEAN universities (Ratananukul, 2004) ขณะนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เริ่มนำระบบ AUN-QA บูรณาการเข้ากับระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) ในการบริหารประกันคุณภาพมีแนวโน้มที่จะนำระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่จะบูรณาการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานปกติ ซึ่งเป็นไปตามมาตราที่ 48 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่2) พ.ศ.2545 ที่ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและให้ถือว่าการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเสนอต่อสาธารณะ โดยมีการบูรณาการระบบการประกันคุณภาพเข้าไปในระบบบริหารตั้งแต่ปรัชญา วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งการบริหารแผนให้มีการบูรณาการงานประกันกับการบริหารปกติ

ในระบบการประกันคุณภาพนั้น ควรบูรณาการงานประกันคุณภาพเข้ากับการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เข้าใจว่า การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมเป็นเรื่องเดียวกัน การประกันคุณภาพมีเป้าหมายชัดเจนที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถนำระบบงานประกันคุณภาพต่างๆมาหลอมรวมเป็นชุดเดียวกันได้ จุดเริ่มต้น เริ่มจากการ สั่งเคราะห์มาตรฐานตัวบ่งชี้ให้เชื่อมโยงกับงานที่ทำ เน้นการพัฒนานิสิตนักศึกษา การพัฒนาบุคลากร และพัฒนาผู้บริหาร โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ (Active Research) ตามวงจร PDCA ทุกเรื่อง ใช้ เครื่องมือที่มีอยู่ หรือจะพัฒนาขึ้นใหม่ ให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเป็น รายบุคคล (นางลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) นำมารวมกันเป็นรายงานของหลักสูตร หรือของภาควิชา ของ คณะ หรือหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย และปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้งานประกันคุณภาพประสบ ความสำเร็จ ลดภาวะความยุ่งยาก คือระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยรวบรวมข้อมูล พื้นฐาน (Common Data Set - CDS) เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และ พัฒนาคุณภาพได้ทุกระบบแน่นอน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ อาร์ยี่ วชิรปราการ (สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2555) ว่า

“... การประกันคุณภาพ ต้องประกันที่ตัวอาจารย์เป็นรายบุคคล เพราะ คุณภาพของอาจารย์จะส่งผลให้นักศึกษามีคุณภาพ อาจารย์ต้องพัฒนางานใน หน้าที่ของตนเอง คือ งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานตามพันธกิจของสถาบัน อาจารย์ทำหน้าที่ดังกล่าว อย่างมีคุณภาพ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เข้าไปในเนื้อหา งาน จึงจะสามารถบูรณา การงานประกันเข้าไปในงานประจำ ถ้าเริ่มที่ตัวอาจารย์ทุกคนให้มีหลักฐานเชิง ประจักษ์ในการปฏิบัติงานบันทึกไว้ใน Portfolio และเผยแพร่ต่อสาธารณะ จะ ทำให้เกิดธรรมาภิบาลตามมาด้วย ...”

4) มีสถาบันอุดมศึกษานำระบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่ เป็นเลิศมาพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพและกลไกอื่นๆ เช่น ISO, TQM, Six Sigma, Kaizen เป็นต้น ที่จะนำไปสู่การขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) โดยจะเริ่มจากการพัฒนาจากหน่วยย่อยเพื่อหาต้นแบบแนวทางการพัฒนาไปสู่การ พัฒนาทั้งองค์กร โดยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะต่างสถาบัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเรียนรู้การปฏิบัติงานที่ดี (Best practice) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้สอดคล้องกับ งานวิจัย เรื่องพัฒนาการและแนวโน้มการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย (ธิดารัตน์ บุญนุช และคณะ, 2548) ดังนี้

“... การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาในอนาคตของประเทศไทยมีแนวโน้มการปรับระบบ รูปแบบหรือโครงการประกันคุณภาพเป็นในลักษณะต่างๆ ประการแรกที่กำลังถึงกันมาก คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มีทั้งการเปรียบเทียบสมรรถนะของหน่วยงานในสถาบัน หรือการเปรียบเทียบสมรรถนะต่างสถาบันทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ นอกจากนี้บางสถาบันใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งเป็นการประยุกต์เทคนิคการบริหารธุรกิจมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา และบางสถาบันมีการจัดทำโครงการนำร่องการประกันคุณภาพแบบกลุ่ม โดยโครงการนี้จะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพระหว่างหน่วยงานที่ร่วมโครงการ รวมทั้งเป็นวิธีการหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอีกทางหนึ่งด้วย ประการที่สองการปรับปรุงขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) การให้ความรู้กับบุคลากรเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับการประกันคุณภาพมากขึ้น 2) การลดขั้นตอนการประกันคุณภาพ 3) การใช้การบริหารความเสี่ยง 4) การใช้การประกันคุณภาพแบบกลุ่มเพื่อลดเวลาในการทำงานประกันคุณภาพ การให้นิสิตรับรู้และมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพมากขึ้น 5) การปรับปรุงคุณภาพ”

จากที่กล่าวมาข้างต้นได้แสดงให้เห็นพัฒนาการของการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จากอดีต ปัจจุบันและอนาคต เพื่อเตรียมการรองรับระบบประกันคุณภาพการศึกษาในอนาคต

### 3.8 เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา

เกณฑ์และระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศ (EdPEX) ตามหนังสือแปลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ.2553 ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามแนวทางในคู่มือประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553 และ พ.ศ.2557 ระบบประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม ตามแนวทางในคู่มือประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม (พ.ศ. 2553-2257) กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตามคู่มือของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2553 ระบบเครือข่ายการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) ตามคู่มือประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (Manual of ASEAN University Network Quality-

Assurance) และการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (WCR) ตามผลการวิเคราะห์เกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 3.8.1 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศ (Education Criteria For Performance Excellence (EdPEX))

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเป็นการประยุกต์แนวคิดของมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige) อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ.1980 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สหรัฐอเมริกากำลังอยู่ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเรื่องความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดของ มัลคอล์ม บอลดริจ ประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่อง และตั้งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานที่ดำเนินการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เรียกว่า รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award เรียกย่อๆ ว่า MBNQA เกณฑ์รางวัลนี้มีประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพมากกว่า 60 ประเทศ และประยุกต์ใช้ในสาขาอื่น ๆ นอกจากธุรกิจ และในปีค.ศ.1994 เริ่มนำร่องในสถาบันการศึกษา และในปีค.ศ.1998 MBNQA Education Criteria ได้ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ แนวคิด หลักการ และค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

แนวคิดและหลักการสำคัญของเกณฑ์คุณภาพระบบการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria For Performance Excellence - EdPEX) ซึ่ง รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2553) ได้สรุปแนวคิดและหลักการสำคัญของ EdPEX ไว้ดังนี้

1) เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organization assessment) ระบบกลยุทธ์ แนวคิดปฏิบัติ และกระบวนการ คือ องค์กรประกอบของสาเหตุ (Causal factor) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร

2) ความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจากกระบวนการและผลลัพธ์

3) ระดับความพร้อม (Maturity) การบูรณาการและการประสานของระบบภายในองค์กร คุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ อยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร (ค่านิยม ความจริงใจ และความพยายาม)

สำหรับค่านิยมหลักและแนวคิดของ EdPEX กำหนดไว้ดังนี้ (สุริพันธ์ แสนานุช, 2553) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเห็นคุณค่าของอาจารย์ ผู้ปฏิบัติงานและความร่วมมือ ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรมจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า มุมมองในเชิงระบบ

พรทิพย์ (พรทิพย์ กาญจนนิต, 2548) ได้อธิบายถึงเหตุผลการเลือกในเกณฑ์มัลคอล์มบอลดริจด์ มี 2 ประการ คือ

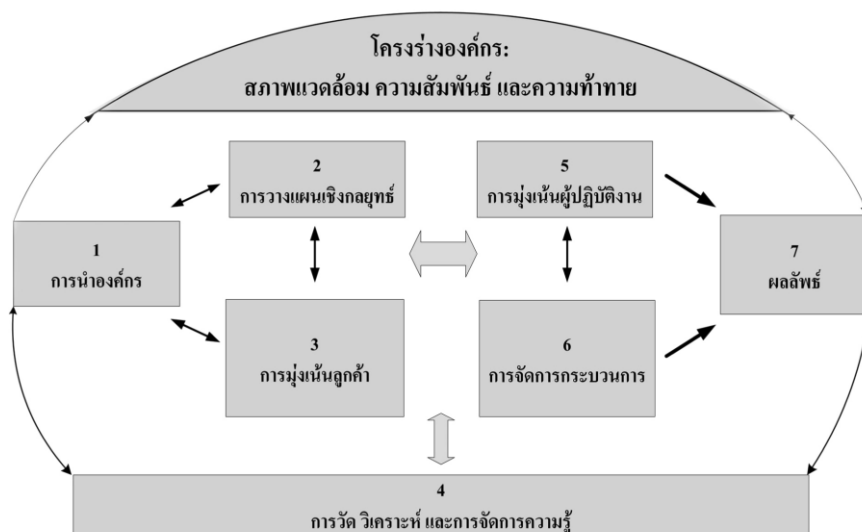
1) สถาบันอุดมศึกษาของไทยมักจะกล่าวถึงความท้าทายภาวะผู้นำไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ผลักดัน ให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เดินหน้าต่อไป แต่ยังเป็นหนึ่งในความอ่อนแอที่ทำให้การประกันคุณภาพซาลงด้วย คุณภาพ 9 ด้าน ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำ อย่างชัดเจน เกณฑ์ของมัลคอล์มบอลดริจด์ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างชัดเจน และการนำเกณฑ์นี้มาใช้ จะทำให้เน้นความจำเป็นขององค์ประกอบนี้ ในการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพของไทยในอนาคต

2) หมวด ภาวะผู้นำ 1 ใน 7 หมวด เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกสุดเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการสร้างกระบวนการทั้งหมด เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าสนใจ มีการกำหนดคะแนน ถึง 120 คะแนน ของคะแนน 550 คะแนน ซึ่งเป็นค่าคะแนนสูงสุดในหมวดที่เกี่ยวกับกระบวนการ หมวดที่ 1-6 ผลลัพธ์ด้านดำเนินการเท่ากับ 450 คะแนน คะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีการกำหนดให้เห็นถึงความสำคัญ ที่สอดคล้องกับแนวนโยบายและการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เฟอสท์และโบเออร์ (Furst-Bowe and Bauer, 2007) กล่าวถึง ผลการประยุกต์ใช้เกณฑ์ Malcolm Baldrige สถาบันหลายแห่งได้ใช้เป็นกรอบในการบริหาร หรือการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยย้ำเช่นเดียวกับ พรทิพย์ กาญจนนิต (2548) ในเรื่องภาวะผู้นำและการรายงานให้ชัดเจน ก็จะได้ผลตามต้องการ และนำผลลัพธ์และกระบวนการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาได้นำไปใช้ เช่น University of Wisconsin-Stout, The Monfort College of Business at University Northern Colorado และ Pichland College, Dallas, Texas เป็นต้น (Doherty, 1994)

ผลการดำเนินการหรือบทเรียนที่ได้รับการจากนำเกณฑ์มัลคอล์ม บอลดริจด์ไปใช้ จะมีจุดเน้นของสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) และการวางแผนที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นการเปลี่ยนแปลงในขั้นพื้นฐาน

นอกจากนั้น ซอเรนเซนและคณะ (Sorensen, Furst-Bowe, and Moen, 2005) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยและสถาบันเห็นคุณค่าของมัลคอล์ม บอลดริจด์ เพราะสามารถใช้เป็นกรอบความคิดในการประเมินสถาบันอย่างเป็นระบบ และนำผลไปปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ รวมถึงการช่วยในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการและการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้กำหนดการทำงานข้ามองค์กร ตามกรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมุมมองเชิงระบบ โดยพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX คือความสัมพันธ์ของค่านิยมหลัก กับแนวคิดของ EdPEX มากำหนดเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552: 7)

จากกรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 หมวด (Baldrige Performance Excellence Program, 2013-2014 ; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์

การให้คะแนนแยกเป็นเกณฑ์กระบวนการ และเกณฑ์ผลลัพธ์ กล่าวคือ กระบวนการ หมวด 1-6 (ADLI) ประกอบด้วย A = Approach (แนวทาง) D = Deployment (การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ) L = Learning (การเรียนรู้) I = Integration (การบูรณาการ) ผลลัพธ์ หมวด 7 (LTCI) ประกอบด้วย L = Level (ระดับการดำเนินงาน) T = Trends (แนวโน้ม) C = Comparison (ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง) I = Integration (การบูรณาการ) ความครอบคลุมทั่วถึง (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2555) ดังมีสาระดังนี้

## หมวด 1 การนำองค์กร

### 1A<sup>1</sup> ค่านิยมและความคาดหวังการดำเนินการ

ภาวะผู้นำระดับสูง [Baldrige ref. 1.1a (1)]<sup>2</sup> ได้มีการสื่อสารเป้าหมายทุกด้าน และความคาดหวังต่อองค์กร

1B การนำองค์กรที่แสดงถึงความยึดมั่นในค่านิยมที่มีต่อนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 1.1a (2)]. ภาวะผู้นำระดับสูงยึดมั่นในการให้คุณค่าต่อนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1C การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนในองค์กร [Baldrige ref. 1.1a (3)] คณะผู้บริหารระดับสูงมุ่งมั่นต่อการเชื่ออำนาจในการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเจริญเติบโตขององค์กร

1D อนาคตขององค์กร [Baldrige ref. 1.1a (3)] คณะผู้บริหารระดับสูงมองเห็นอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจนและรู้วิธีการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

1E การประเมินความก้าวหน้าไปยังเป้าหมาย [Baldrige ref. 1.1b (1)] คณะผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร

1F การปรับปรุงคุณภาพบนพื้นฐานของการทบทวนกระบวนการทำงาน [Baldrige ref. 1.1b (223)] คณะผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนกระบวนการทำงานจากผลลัพธ์

1G การปรับปรุงการนำองค์กรและการบริหาร [Baldrige ref. 1.1b (4)] คณะผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินการและข้อมูลย้อนกลับจากอาจารย์และบุคลากรในการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง

1H ประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรม กฎระเบียบ และข้อกำหนด [Baldrige ref. 1.2a (103)] องค์กรของท่านควรเป็นสมาชิกที่ดีในสังคม ทุกหน่วยงานภายในองค์กรต้องมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินธุรกิจ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อส่วนรวม

1I การลดความเสี่ยงและความวิตกกังวลต่อสังคม [Baldrige ref. 1.2a (2)] องค์กรมีส่วนร่วมและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม

1J การให้ความสนับสนุนชุมชน [Baldrige ref. 1.2b] องค์กรให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

<sup>1</sup> 1A โดย 1 แทนหมวด A แทนลำดับในหมวด

<sup>2</sup> [Baldrige ref. 1.1a (1)] เป็นรายการอ้างอิงเพื่อสืบทอดไปต้นฉบับเดิมของ Malcolm Baldrige

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning)

2A การวางแผนบนฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา [Baldrige ref. 2.1a (1and2)]

มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่จัดทำขึ้นจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2B วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและตารางเวลาที่จะบรรลุ [Baldrige ref. 2.1b] วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน และมีตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

2C แผนปฏิบัติขององค์กรสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ [Baldrige ref. 2.2a (1)]  
แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์บรรลุ

2D แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ [Baldrige ref. 2.2a (2)]  
(2) แผนด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2E เป้าหมายสามารถวัดได้ [Baldrige ref. 2.2a (2)] องค์กรวัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

2F การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ [Baldrige ref. 2.2a (2)] องค์กรทำความเข้าใจและทำให้กลยุทธ์บรรลุ

หมวด 3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3A การรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นและความคาดหวังของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 3.1a (1,2,4)] ความเข้าใจจากองค์กรที่มีนักศึกษา

3B คุณภาพการบริการทางการศึกษาที่สำคัญต่อนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 3.1a (3)] องค์กรมีความเข้าใจความสำคัญของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3C ความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ การทำธุรกรรมและการร้องเรียน ของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 2.2a (25)] ความสะดวกในการร้องเรียนและเสนอความคิดเห็นของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3D ความจำเป็นในด้านการบริการทางการศึกษาสำหรับนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 3.2a (2 5)] ความพร้อมขององค์กรในการจัดเตรียมสิ่งที่จำเป็นในด้านการบริการทางการศึกษาสำหรับนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3E การดำเนินการแก้ไขตามข้อร้องเรียนจากนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 3.2a (325)] ความพร้อมของระบบการบริหารและจัดการกับข้อร้องเรียนจากนักศึกษา และยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการประเมิน และการปรับปรุงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

3F การสร้างความศรัทธาต่อองค์กรจากนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [Baldrige ref. 3.2a (425)] การสร้างความศรัทธาต่อองค์กรจากนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



3G การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยทันที [Baldrige ref. 3.2b (224)] ความพร้อมขององค์กรในการติดตามผลและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจากการรับฟังผลตอบรับของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3H การเปิดรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทั้งองค์กร และคู่แข่งขององค์กร [Baldrige ref. 3.2b (3)] ความพึงพอใจของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

หมวดที่ 4 ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์

4A การเลือกและใช้กระบวนการวัด[Baldrige ref. 4.1a (1-i,1-ii,2)] องค์กรเลือกและใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจประจำวันได้

4B การเปรียบเทียบข้อมูลและสารสนเทศ [Baldrige ref. 4.1a (1-i,1-ii,2)] องค์กรใช้ข้อมูลเท็จจริงและสารสนเทศขององค์กรอื่นเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4C ความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูล [Baldrige ref. 4.1a (1-iv,2)] องค์กรต้องทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลขององค์กรมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

4D การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามผลการดำเนินการขององค์กร [Baldrige ref. 4.2a (1and2)] องค์กรวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยให้คณะผู้่นาระดับสูง ได้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรและหลักสูตรทางวิชาการ

4E การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินการประจำวัน [Baldrige ref. 4.2a (3)] ข้อมูลขององค์กรมีประโยชน์สำหรับใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินการ

หมวดที่ 5 : การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร

5A การพัฒนาและการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากร [Baldrige ref. 5.1a (128)] องค์กรพัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานแก่อาจารย์และบุคลากร

5B การสร้างความสมดุลจากผลสะท้อนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน การตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่อาจารย์และบุคลากร เพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน [Baldrige ref. 5.1a (324)] เสนอผลสะท้อนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานแก่อาจารย์และบุคลากร ให้ผลตอบแทนที่มั่นคง ให้รางวัล และให้ความสำคัญแก่อาจารย์และบุคลากร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5C การรับรองความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการถ่ายทอดทักษะภายในองค์กร [Baldrige ref. 5.1a (5)] หน่วยงานภายในองค์กรถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศและทักษะซึ่งกันและกัน

5D การสร้างบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติการ [Baldrige ref. 5.1a (6)] องค์กรกำหนดและคัดเลือกอาจารย์และบุคลากรที่มีทักษะตามที่ต้องการ

5E การให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจารย์และบุคลากร [Baldrige ref. 5.2a (1, 2, 3, 27)]  
การให้การศึกษาและฝึกอบรมอาจารย์และบุคลากรเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่าง ๆ

5F การออกแบบและการนำเสนอการฝึกอบรมและการศึกษา [Baldrige ref. 5.2a (4, 5, 6, 27)] องค์กรฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่อาจารย์และบุคลากร

5G จัดสรรและเตรียมการให้เกิดความปลอดภัย และสุขภาวะที่ดีในสภาพแวดล้อมการทำงาน [Baldrige ref. 5.3a] องค์กรปรับปรุงสภาพที่ทำงานให้มีความปลอดภัย และคำนึงถึงสุขภาพของบุคลากร

5H จัดสรรบริการและสิทธิประโยชน์ให้กับอาจารย์และบุคลากร [Baldrige ref. 5.3 (122)] อาจารย์และบุคลากรเห็นคุณค่าความสำคัญของบริการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดสรรให้

5I สำรวจและปรับปรุงความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร [Baldrige ref. 5.3c (1, 223)]  
องค์กรสำรวจและปรับปรุงความพึงพอใจอาจารย์และบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการด้านการศึกษาและการสนับสนุนวิชาการ

6A การพัฒนาหลักสูตร [Baldrige ref. 6.1a (1, 2526)] องค์กรพัฒนาหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6B เทคโนโลยีใหม่และการปรับปรุงกระบวนการออกแบบพัฒนาบริการทางการศึกษา [Baldrige ref. 6.1a (3, 180)]  
องค์กรใช้เทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการออกแบบพัฒนาบริการทางการศึกษา

6C การจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรการศึกษาที่เป็นรูปแบบเดียวกัน [Baldrige ref. 6.1b (324)] องค์กรใช้การประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ

6E การกำหนดกระบวนการเพื่อสนับสนุนทางการศึกษา [Baldrige ref. 6.2a (1, 2, 325)]  
องค์กรออกแบบกระบวนการเพื่อสนับสนุนทางการศึกษาด้านต่าง ๆ

6F การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนทางการศึกษา [Baldrige ref. 6.2a (425)] องค์กรใช้การประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนทางการศึกษา

6G การสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการที่จำเป็นกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ [Baldrige ref. 6.3a (1, 2, 26)] องค์กรสื่อสารกับคู่ความร่วมมือ อย่างเป็นทางการเกี่ยวกับข้อกำหนดด้านการศึกษาใหม่ๆ

6H การทำงานร่วมกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อให้การปรับสภาพของผู้เรียนเป็นไปด้วยดี [Baldrige ref. 6.3a (3, 4, 5, 26)]

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7A ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักศึกษา

7B ผลลัพธ์ด้านนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7C ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน

7D ผลลัพธ์ด้านอาจารย์และเจ้าหน้าที่

7E ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

**สรุป** เกณฑ์คุณภาพทางการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นการประยุกต์แนวคิดของ มัลคอล์ม บอลด์ริจ มาใช้ทางการศึกษาตั้งแต่ปีค.ศ.1988 เริ่มจากประเทศในทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย รวมทั้งประเทศไทย ซึ่งมีกรอบการดำเนินงานใน 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผน ยุทธศาสตร์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการ วิเคราะห์ (5) การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร (6) กระบวนการจัดการด้านการศึกษา และการ สนับสนุนวิชาการและ (7) ผลลัพธ์ ใน 7 หมวด หมวดที่ 1 การนำองค์กรโดยภาวะผู้นำมีความสำคัญ มากที่สุด ที่จะขับเคลื่อนหมวดอื่นๆ จึงมีการกำหนดการให้คะแนนเกณฑ์ไว้ 6 ระดับคือ 1 = ไม่มี หลักฐาน (Not evident) 2 = ระยะเริ่มต้น (Beginning) 3 = เริ่มมีประเมิณผล (Basically effective) 4 = มีความพร้อม (Mature) 5 = ขั้นก้าวหน้า (Advanced) 6 = เป็นต้นแบบ (Role Model)

### 3.8.2 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของไทย มีกำหนดเป็น กฎหมายในมาตรา 47 หมวด 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่ม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา คู่กับการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ถือเป็นข้อกำหนดที่เป็นกฎหมาย บังคับใช้ และมีการกำหนดแนวคิดและหลักการสำคัญ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b)

ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วย ระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ในหมวด 1 บททั่วไป ข้อ 3 กล่าว ว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนามาตรฐานการศึกษา ทุกระดับ จะประกอบด้วย การประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และ พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีความหมายดังนี้

1) การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance: IQA) หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นๆ หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

2) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดทำรายงานการ ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นความรับผิดชอบพร้อมกันของทุกคน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2553)

ดังนั้น การประกันคุณภาพภายใน จึงเป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนามาตรฐานการศึกษา ด้วยการประเมินคุณภาพการศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้จะมีการตรวจประเมินคุณภาพอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b)

ในการประกันคุณภาพภายในมีหลักเกณฑ์ คือ หลักการให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) ความมีอิสระในการดำเนินงาน (Institutional autonomy) และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ทั้งนี้มีระบบในการดำเนินการตามหลักการ ในทฤษฎีระบบ (System theory) คือ ในด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยนำออก (Output) (เกษม วัฒนชัย, 2539; เทียนฉาย กิระนันท์ และวันชัย ศิริชนะ, 2539) ดังนี้

(1) ปัจจัยนำเข้า คือ นักศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกตามกระบวนการของสถาบันการศึกษา อาจารย์ที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความชำนาญการ สถานที่ และอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสมกับสาขาวิชาที่เปิดสอน เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวจะมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานขั้นต่ำ

(2) กระบวนการ คือ หลักสูตรในแต่ละสาขา กระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้ของนักศึกษาทั้งในและนอกสถานที่ รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพ ความคิด คุณธรรมจริยธรรม เป็นไปกรอบมาตรฐานที่กำหนด เช่น กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ

(3) ปัจจัยนำออก หรือ ผลผลิต ได้แก่ คุณภาพของบัณฑิตตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน สถาบันการศึกษาจึงต้องตระหนักในคุณภาพของผลผลิต คือ คุณภาพของบัณฑิต

ระบบดังกล่าวข้างต้นจะเป็นกรอบในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ที่มีหลักเกณฑ์ วิธีการ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b)

1) หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน ที่ระบุในกฎกระทรวง กำหนดไว้ใน ข้อ

(1) หลักเกณฑ์ทั่วไป (1) กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และการมีส่วนร่วมของชุมชน

(2) สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปี เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาและเปิดเผยรายงานนั้นต่อสาธารณชน

(3) สถานศึกษาต้องนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ไปประกอบการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2) หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา มีดังนี้

(1) ระบบการประกันคุณภาพภายในของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา คำนึงถึงมาตรฐานอุดมศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

(2) ผลการปฏิบัติงานของคณะวิชา และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามระบบประกันคุณภาพที่กำหนดไว้

(3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายใน ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

3) วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่ระบุในกฎกระทรวงข้อ 35 ให้ปฏิบัติดังนี้

(1) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีหน่วยงาน หรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบการดำเนินการด้านประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น โดยมีหน้าที่พัฒนาบริหาร และติดตามการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อใช้กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบนโยบายและหลักการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

(3) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน โดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา

(4) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดให้มีระบบและกลไกควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิต ดังต่อไปนี้ หลักสูตรการศึกษาในสาขาต่างๆ อาจารย์และระบบการพัฒนาอาจารย์ สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อุปกรณ์การศึกษา สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และบริการการศึกษา การวัดผลการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษา องค์ประกอบอื่นๆ ตามที่แต่ละสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

เห็นสมควร คณะวิชาและสถานศึกษาทุกระดับจัดให้มีระบบติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามสมควร โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะวิชาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(5) การรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผลจากการดำเนินการที่มีการควบคุมคุณภาพ ติดตามตรวจสอบคุณภาพและประเมินคุณภาพ จะนำมาเสนอเป็นรายงานประจำปี รายงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามลำดับขึ้นไป จากคณะวิชาถึงสถานศึกษา เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเปิดเผยต่อสาธารณชน

(6) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการกำกับ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบัน โดยกำหนดมาตรฐานหรือองค์ประกอบตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ ทั้งนี้ได้ยึดองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ตามกฎกระทรวงฯ เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบคุณภาพตามมาตรฐานอุดมศึกษาครบทุกมาตรฐาน ในปีการศึกษา 2553 เป็นต้นมา ได้กำหนดออกเป็น 9 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ (1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ (2) การผลิตบัณฑิต (3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (4) การวิจัย (5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (7) การบริหารและการจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ (9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

ตัวบ่งชี้ 23 ตัวบ่งชี้ คือ (1.1) กระบวนการพัฒนาแผน (2.1) ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร (2.2) อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรที่มีวุฒิปริญญาเอก (2.3) อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (2.4) ระบบพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (2.5) ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (2.6) ระบบและกลไกการเรียนการสอน (2.7) ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามคุณลักษณะของบัณฑิต (2.8) ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา (3.1) ระบบและกลไกการให้คำปรึกษา และการบริการด้านข้อมูลข่าวสาร (3.2) ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (4.1) ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (4.2) ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (4.3) เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรและนักวิจัยประจำ (5.1) ระบบและกลไกการบริการวิชาการแก่สังคม (5.2) กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์แก่สังคม (6.1) ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (7.1) ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน (7.2) การพัฒนา

สถาบันสู่สถาบันการเรียนรู้ (7.3) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ (7.4) ระบบบริหารความเสี่ยง (8.1) ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ (9.1) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) โดยคณะกรรมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ได้ประกาศ เรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 และสำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) ได้จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 ซึ่งได้แบ่งระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ ระดับสถาบัน โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 เป็นต้นไป ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

ระดับหลักสูตร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การกำกับมาตรฐาน 1.1 การบริหารจัดการหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดโดย สกอ. ประกอบด้วย (1) จำนวนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตร (2) คุณสมบัติอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตร (3) คุณสมบัติของอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร(4) คุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอน (5) คุณสมบัติของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ (6) คุณสมบัติของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม(ถ้ามี) (7) คุณสมบัติอาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ (8) การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษา(9) ภาระงานของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระในระดับบัณฑิตศึกษา (10) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระในระดับบัณฑิตศึกษา มีผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ(11) การปรับปรุงหลักสูตรตามรอบระยะเวลาที่กำหนด (12) การดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้ ผลการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพหลักสูตร และการเรียนการสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

2. บัณฑิต 2.1 คุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ 2.2 การได้งานทำหรือผลงานวิจัยของผู้สำเร็จการศึกษา

3. นักศึกษา 3.1 การรับนักศึกษา 3.2การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา 3.3 ผลที่เกิดกับนักศึกษา

4. อาจารย์ 4.1 การบริหารและพัฒนาอาจารย์ 4.2 คุณภาพอาจารย์ 4.3 ผลที่เกิดกับอาจารย์

5.หลักสูตรการเรียนการสอนการประเมินผู้เรียน 5.1 สาระของรายวิชาในหลักสูตร 5.2 การวางระบบผู้สอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน 5.2 การประเมินผู้เรียน

6. สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 6.1 สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

ระดับคณะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิต 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม 1.2 อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก 1.3 อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 1.4 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร 1.5 การบริการนักศึกษาระดับปริญญาตรี 1.6 กิจกรรมนักศึกษาระดับปริญญาตรี

2. การวิจัย 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรและนักวิจัย

3. การบริการวิชาการ 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม

4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

5. การบริหารจัดการ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ 5.2 ระบบกำกับการประกันคุณภาพหลักสูตร

ระดับสถาบัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิต 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม 1.2 อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรสถาบันที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก 1.3 อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรสถาบันที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 1.4 การบริการนักศึกษาระดับปริญญาตรี 1.5 กิจกรรมนักศึกษาระดับปริญญาตรี

2. การวิจัย 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรและนักวิจัย

3. การบริการวิชาการ 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม

4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

5. การบริหารจัดการ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน 5.2 ผลการบริหารงานของคณะ 5.3 ระบบกำกับการประกันคุณภาพหลักสูตรและคณะ

**สรุป** การประกันคุณภาพภายในเป็นองค์ประกอบในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาคู่กับการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นการดำเนินการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาตาม



แผนพัฒนาคุณภาพ การติดตามผลการพัฒนาคุณภาพ การประเมินคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพ โดยกระบวนการประเมินคุณภาพ ติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษาจาก ภายในสถานศึกษา โดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแล สถานศึกษา ซึ่งจะมีการตรวจประเมินคุณภาพอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามแนวทางการประเมินที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ทั้งองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การ ประเมินคุณภาพการศึกษา

### 3.8.3 ระบบการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามที่ปรากฏในมาตรา 47 ในหมวด 6 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 มีเป้าหมายคือ การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาควบคู่กับการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา

แนวคิดสำคัญคือ การประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance=EQA) เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของ สถาบันศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ และให้มีการ พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2553; สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554)

จากแนวคิดการประกันคุณภาพภายนอก ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกัน ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ (Assist in introducing effective and good governance) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน (สมศ.) ได้จัดให้มีการประเมินคุณภาพมาแล้วสามรอบ

ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2557) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ตาม กลุ่มตัวบ่งชี้โดยแยกตามมาตรฐานดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กร มหาชน), 2554)

#### 1) มาตรฐานว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน (1) บัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำหรือประกอบ อาชีพอิสระภายใน 1 ปี (2) คุณภาพของบัณฑิตปริญญาตรี โทและเอก ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (3) ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์หรือ เผยแพร่ (4) ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่

ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (5) งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ (6) งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ (7) ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม (8) ผลการนำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอนและ/หรือการวิจัย (9) ผลการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือองค์กรภายนอก

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (10) การส่งเสริมและสนับสนุนด้านศิลปะและวัฒนธรรม (11) การพัฒนาสุนทรียภาพในมิติทางศิลปะและวัฒนธรรม

ด้านการบริหารและการพัฒนาสถาบัน (12) การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน (13) การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน (14) การพัฒนาอาจารย์

ด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน (2) มาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน (15) ผลประเมินการประกันคุณภาพภายในรับรองโดยต้นสังกัด

1.2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของนักศึกษา (16) ผลการพัฒนาตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาของสถาบัน (16.1) ผลการบริหารสถาบันให้เกิดอัตลักษณ์ของนักศึกษา (16.2) ผลการพัฒนาบัณฑิตตามอัตลักษณ์ของนักศึกษา (17) ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน

1.3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม (18) ผลการขึ้นป้องกัน หรือแก้ปัญหาของสังคมในด้านต่างๆ (18.1) ผลการขึ้น ป้องกัน หรือแก้ปัญหาของสังคมในประเด็นที่ 1 ภายในสถาบัน (18.2) ผลการขึ้น ป้องกัน หรือแก้ปัญหาของสังคมในประเด็นที่ 2 ภายนอกสถาบัน

**สรุป** ระบบประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา คือ การประเมินคุณภาพการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) (สมศ.) บุคคล หรือหน่วยงานภายนอกรับรอง

ในการประเมินคุณภาพภายนอก สมศ.จะแต่งตั้งคณะผู้ประเมินคุณภาพจากภายนอกตามที่สมศ.ได้ประกาศชื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประเมิน ทำหน้าที่ที่ตรวจประเมินคุณภาพตามแนวทางในคู่มือที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำคัญคือ ตัวบ่งชี้พื้นฐาน ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของนักศึกษา และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

คณะผู้ประเมินคุณภาพภายนอก จะประเมินผลตามรายงานประเมินตนเอง(SAR) เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานของสถาบันพร้อมให้ข้อสังเกตอย่างกลายาณมิตร เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ในการติดตาม ตรวจสอบ จะดำเนินการโดยสถาบันเองและหน่วยงานภายนอก เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันภายหลังการตรวจประเมินเพื่อให้การสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

### 3.8.4 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Frameworks for Higher Education: TQF HEd)

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ.2552 เพื่อเป็นกลไกหรือเครื่องมือนำนโยบายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไปปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษาและเป็นการประกันคุณภาพของบัณฑิต ในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขา/สาขาวิชา ที่มุ่งไปสู่การผลิตอย่างมีคุณภาพ ด้วยการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ (Learning outcomes) คือ คุณลักษณะของบัณฑิต ที่ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ทักษะ และคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม เชาวนปัญญา ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ทักษะการวิเคราะห์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

#### 1) การเรียนรู้และมาตรฐานผลการเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่นักศึกษาได้รับ มีการพัฒนาขึ้นในตัวนักศึกษาเองอย่างน้อย 5 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

(1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) หมายถึง การพัฒนานิสัยในความประพฤติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และด้วยความรับผิดชอบ ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม ความสามารถในการปรับวิถีชีวิต ในความขัดแย้งทางค่านิยม การพัฒนานิสัยและการปฏิบัติตามศีลธรรม ทั้งในเรื่องส่วนตัวและสังคม

(2) ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การนำคิด และการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์และการจำแนกข้อเท็จจริงในหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ ด้วยตนเองได้

(3) ด้านทักษะ (Cognitive skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และการใช้ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

(4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ (Interpersonal Skills and Responsibility) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การ

แสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเอง และสังคม ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง

(5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical Analysis, Communication and Information Technology Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงตัวเลข ความสามารถในการใช้เทคนิคทางศาสตร์และสถิติ ความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากผลการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านแล้ว ในบางสาขาวิชาชีพต้องการทักษะทางกายภาพสูง หรือในบางสาขาวิชาชีพมีสภาวิชาชีพควบคุมมาตรฐานผลการเรียนรู้ จึงต้องเรียนรู้เพิ่มมาตรฐานผลการเรียนรู้ หมายถึง ข้อกำหนดเฉพาะซึ่งเป็นผลที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้รับการพัฒนาระหว่างศึกษา หรือมีประสบการณ์จากการทำกิจกรรม จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งต้องมีอย่างน้อย 5 ด้านดังนี้

- มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรมใช้กับนักศึกษาทุกคน แม้บางสาขา/สาขาวิชา นักศึกษาจำเป็นต้องมีเป็นการเฉพาะ เช่น นักบัญชี ครูอาจารย์ แพทย์ และนักกฎหมาย เป็นต้น

- มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้และด้านทักษะทางปัญญา เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสาขา/สาขาวิชาที่เรียน ซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดของความรู้ และทักษะของสาขา/สาขาวิชาที่เหมาะสมกับระดับคุณวุฒิ และรายละเอียดของรายวิชา

- มาตรฐานด้านทักษะ หมายถึง มาตรฐานด้านทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ การใช้ความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดทฤษฎี

- มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ มาตรฐานนี้มุ่งหวังให้นักศึกษาทุกคนต้องบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ข้อนี้ ไม่ว่าจะป็นระดับคุณวุฒิและสาขา/สาขาวิชาใด

- มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานนี้มุ่งหวังให้นักศึกษาทุกคนต้องบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ข้อนี้ ไม่ว่าจะป็นกรอบคุณวุฒิ และสาขา / สาขาวิชาใด

## 2) การประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

หลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นปัจจัยสำคัญในเชิงระบบและกลไกส่งผลไปสู่ความสำเร็จของมาตรฐานผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น ในหลักสูตรทุกหลักสูตรจะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรและการประกันคุณภาพหลักสูตร กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TOF): มคอ.1 - มคอ.7

การจัดทำหลักสูตรหรือพัฒนาหลักสูตร ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หรือ มคอ. กำหนดแนวปฏิบัติตั้งแต่ มคอ. 1 - มคอ. 7 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

1) มคอ.1 คือ มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี ซึ่งจัดทำเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย (1) ชื่อสาขา / สาขาวิชา (2) ชื่อปริญญา และสาขาวิชา (3) ลักษณะของสาขา / สาขาวิชา (4) คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ (5) มาตรฐานผลการเรียนรู้ (คุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ทักษะทางปัญญา ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ทักษะการวิเคราะห์ด้วยตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) (6) องค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) (7) โครงสร้างหลักสูตร (8) เนื้อหาสาระสำคัญ (9) กลยุทธ์การสอนและการประเมินผลการเรียนรู้ (10) การทวนสอบมาตรฐานผลการเรียนรู้ (10.1) การทวนสอบมาตรฐานผลการเรียนรู้นักศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษา, (10.2) การทวนสอบมาตรฐานผลการเรียนรู้นักศึกษาสำเร็จการศึกษา) (11) คุณสมบัติผู้เข้าศึกษา การเทียบโอนผลการเรียนรู้ (12) อาจารย์และบุคลากรสนับสนุนการเรียนการสอน (13) ทรัพยากรการเรียนการสอนและการจัดการ (14) แนวทางการพัฒนาอาจารย์ (15) การประกันคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (16) การนำมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรีสู่การปฏิบัติ (17) การเผยแพร่หลักสูตรที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิที่บ้านทักในฐานข้อมูลหลักสูตรเพื่อการเผยแพร่ (Thai Qualification Register (TOR) (18) รายชื่อและหน่วยงานของคณะกรรมการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี และ (19) ภาคผนวก

2) มคอ.2 คือ รายละเอียดของหลักสูตร (Program specification) หมายถึง คำอธิบายภาพรวมของการจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ที่จะทำให้นักศึกษามีคุณลักษณะการเรียนรู้ของหลักสูตรนั้น ๆ โดยจะถ่ายทอดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของบัณฑิตที่กำหนดไว้ในกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานคุณวุฒิสาขา ไปสู่การปฏิบัติในหลักสูตร ซึ่งแต่ละสถาบันอุดมศึกษา สามารถบรรลุเนื้อหาวิชาเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ได้อย่างอิสระ เหมาะสมตรงกับความต้องการ หรือเอกลักษณ์ของสถาบันของสถาบัน โดยอาจารย์ผู้สอน จะต้องร่วมมือกันวางแผน และจัดทำรายละเอียดของหลักสูตร

3) มคอ.3 คือ รายละเอียดของรายวิชา หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการของแต่ละรายวิชา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ในรายละเอียดของหลักสูตรแนวทางการปลูกฝังทักษะต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่นักศึกษาจะได้รับการพัฒนา ให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการเรียน วิธีการเรียน การสอน การวัดและการประเมินผลในรายวิชา ตลอดจนหนังสืออ้างอิงที่นักศึกษาสามารถค้นคว้าได้ นอกจากนี้ ยังกำหนดยุทธศาสตร์ในการประเมินรายวิชา และกระบวนการปรับปรุง

4) มคอ.4 คือ รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (Field experience specification) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในรายวิชา หรือกิจกรรมที่นักศึกษาจะต้องออกฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจศึกษา ซึ่งจะต้องวางแผนให้สอดคล้อง และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร โดยจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของการดำเนินการนั้น ๆ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจที่นักศึกษาจะได้รับจากการออกฝึก มีการกำหนดกระบวนการ หรือวิธีการในการปลูกฝังทักษะต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่นักศึกษาได้รับการพัฒนา ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย รวมถึงการวัดและการประเมินผลนักศึกษา และการประเมินการดำเนินการตามรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม

5) มคอ.5 คือ รายงานผลการดำเนินการสอนของรายวิชา (Course report) หมายถึง การรายงานผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ผู้สอนแต่ละรายวิชาเมื่อสิ้นภาคการศึกษา เกี่ยวกับภาพรวมของการจัดการเรียนการสอนในรายวิชานั้น ๆ ว่า ได้ดำเนินการสอนอย่างครอบคลุมหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ต้องให้เหตุผลและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของรายวิชาดังกล่าวในครั้งต่อไป รายงานนี้จะครอบคลุมถึงผลการเรียนของนักศึกษา จำนวนนักศึกษาตั้งแต่เริ่มเรียนจนถึงสิ้นสุดปัญหาในการบริหารจัดการ และสิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์ของการประเมินรายวิชาของนักศึกษา/หัวหน้าภาค/หรือผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิต การวางแผน และให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ประสานงานหลักสูตรเพื่อปรับปรุง และพัฒนารายวิชา

6) มคอ.6 คือ รายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม (Field experience report) หมายถึง การรายงานผลการฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจศึกษา ว่าได้บรรลุผลการเรียนตามระบบที่วางไว้ในรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนามหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามแผน ต้องให้เหตุผล และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจศึกษา ในครั้งต่อไป รายงานนี้ จะครอบคลุมถึง การฝึกประสบการณ์ภาคสนาม ตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และสิ่งอำนวยความสะดวก

7) มคอ.7 คือ การรายงานการดำเนินงานของหลักสูตร (Program report) หมายถึง การรายงานผลประจำปี โดยผู้ประสานงานหลักสูตร หรือผู้รับผิดชอบหลักสูตร เกี่ยวกับผลการบริหารจัดการหลักสูตร เช่น ข้อมูลทางสถิติของนักศึกษาที่เรียนในหลักสูตรสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถาบัน ที่มีผลกระทบต่อหลักสูตร สรุปลักษณะของรายงานผลของสาขาวิชาในหลักสูตร ประสิทธิภาพของการสอนในมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละด้าน การเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับมาตรฐานอื่น ๆ ที่มี สรุปลักษณะการประเมินหลักสูตรจากความคิดเห็นของผู้สำเร็จการศึกษา รวมทั้งแผนปฏิบัติการประจำปีในการพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพหลักสูตร ซึ่งนอกจากเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้แล้ว สถาบันอาจมีกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินเพิ่มตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนดไว้มี 9 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b) คือ อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตรอย่างน้อยร้อยละ 80 มีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อวางแผน ติดตาม และทบทวนการดำเนินงานหลักสูตร มีรายละเอียดของรายวิชา ตามแบบ มคอ.2 ที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และรายละเอียดของประสบการณ์สนาม (ถ้ามี) มีรายละเอียดของรายวิชา และรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (ถ้ามี) ตามแบบ มคอ.3 และมคอ.4 อย่างน้อยก่อนเปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษาให้ครบทุกรายวิชา จัดทำรายงานผลการดำเนินการของรายวิชา และรายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม (ถ้ามี) ตามแบบ มคอ.5 และ มคอ.6 ภายใน 30 วัน หลังสิ้นสุดภาคการศึกษาที่เปิดสอนให้ครบทุกรายวิชาจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตรตามแบบ มคอ.7 ภายใน 60 วันหลังปีการศึกษา มีการทบทวนสอบผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาตามมาตรฐานของการเรียนรู้ที่กำหนดใน มคอ.3 และ มคอ.4 (ถ้ามี) อย่างน้อยร้อยละ 25 ของรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปีการศึกษา มีการทบทวนพัฒนา / ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือการประเมินผลการเรียนรู้ จากผลการประเมินการดำเนินงานที่รายงานใน มคอ.7 ปีที่แล้ว และอาจารย์ใหม่ (ถ้ามี) ทุกคนได้รับการปฐมนิเทศหรือคำแนะนำด้านการจัดการเรียนการสอนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรทุกคนได้รับการพัฒนาทางวิชาการ และ/หรือ วิชาชีพ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

**สรุป** กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หมายถึง กรอบที่แสดงคุณวุฒิ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย (ก) ระดับคุณวุฒิ คือ การแบ่งสายวิชา ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับเหนือไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มาตรฐานผลการเรียนรู้แต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้รวมทั้งระบบและกลไกที่สร้างความมั่นใจตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย ระดับคุณวุฒิซึ่งมี 6 ระดับ คือ (1) อนุปริญญา 3 ปี (2) ปริญญาตรี (3) ประกาศนียบัตรบัณฑิต (4) ปริญญาโท (5) ประกาศนียบัตรชั้นสูง และ (6) ปริญญาเอก (ข) การเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ คือ ด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย อย่างน้อย 5 ด้าน คือ (1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะทางปัญญา (4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และ (5) ด้านทักษะการวิเคราะห์ตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนมาตรฐานผลการเรียนรู้มีอย่างน้อย 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานผลการเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม (2) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้ (3) มาตรฐานผลการเรียนรู้

ด้านทักษะทางปัญญา (4) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (5) มาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบและเพื่อให้บรรลุตามการเรียนรู้และมาตรฐานผลการเรียนรู้ หลักสูตรแต่ละหลักสูตร จึงต้องมีตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ เพื่อประเมินผลการเรียนรู้และมาตรฐานผลการเรียนรู้ และกำหนดแนวปฏิบัติ ตั้งแต่ มคอ.1 – มคอ.7 คือ มคอ.1 (มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี) มคอ. 2 (รายละเอียดของหลักสูตร) มคอ.3 (รายละเอียดของรายวิชา) มคอ.4 (รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม) มคอ.5 (รายงานผลการดำเนินการสอนรายวิชา) มคอ.6 (รายงานผลการดำเนินงานของประสบการณ์ภาคสนาม) มคอ.7 (รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตร)

### 3.8.5 เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network Quality-Assurance(AUN-QA))

เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน หรือ AUN-QA เป็นการรวมตัวของมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพสำหรับมหาวิทยาลัยประเทศสมาชิกร่วมไปพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ เป็นการสร้างมาตรฐานและเกณฑ์ เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับมหาวิทยาลัย ช่วยในการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอง และพัฒนาให้เข้าสู่มาตรฐานเดียวกัน อันจะเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนโอนย้ายบุคลากรของแต่ละประเทศ ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นสมาชิก 30 แห่ง ประเทศไทยมีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นสมาชิก (ASEAN University Network, 2010; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553b)

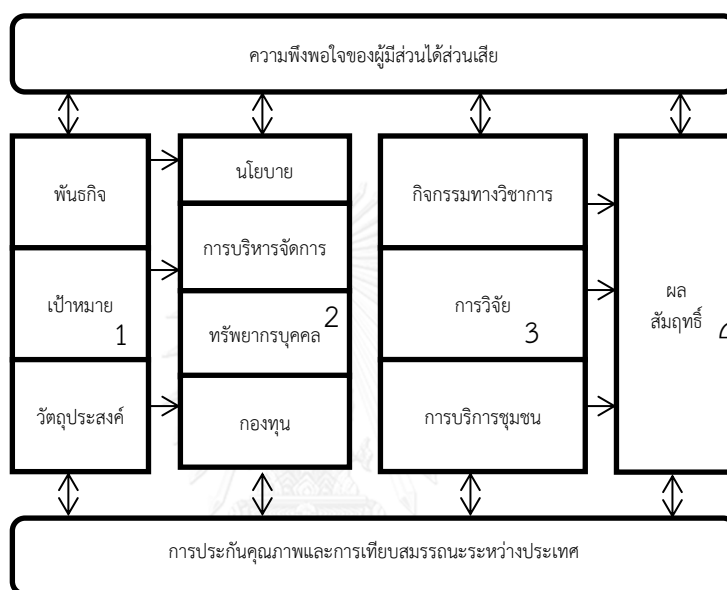
AUN-QA ได้พัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักองค์รวม (Holistic) เรียกว่า ระบบประกันคุณภาพแบบองค์รวม (Holistic Quality Assurance System: HQAS) ในการยกมาตรฐานคุณภาพวิชาการ และการส่งเสริมวิชาการ การวิจัยและการบริการขึ้น โดยมีการกำหนดลักษณะสำคัญของรูปแบบ AUN-QA ประกอบด้วยมิติสำคัญ คือ มิติทางกลยุทธ์ (Strategic) ระบบ (System) และการปฏิบัติ (Tactic) กลไกสำคัญของการประกันคุณภาพคือ ระบบการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance: IAQ) ระบบประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance: EAQ) และการรับรองคุณภาพ (Accreditation) โดยกำหนดแนวทาง (AUN-QA Guideline) เพื่อประโยชน์ในการเทียบสมรรถนะในคุณภาพ การประกันคุณภาพจึงเป็นการสร้างความเข้มแข็งของระบบการอุดมศึกษาในอาเซียน และเป็นการส่งเสริมคุณภาพของการศึกษาของประเทศสมาชิกทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศอาเซียน เพื่อเป็นแนวทางจึงได้กำหนดเป็นคู่มือในการนำแนวทาง (AUN-QA Guideline) ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการแปล



เกณฑ์และมาตรฐานให้เกิดความสะดวกรในการนำแนวทางไปใช้ และเป็นคู่มือในการประเมินและติดตามการพัฒนาคุณภาพ

(1) ระดับของรูปแบบ AUN-QA

มีรูปแบบ AUN-QA 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับการประกันคุณภาพภายใน และระดับโปรแกรม ดังนั้น รูปแบบ AUN-QA ในระดับสถาบัน (AUN-QA Model for Institution Level) ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 รูปแบบ AUN-QA ระดับสถาบันอุดมศึกษา

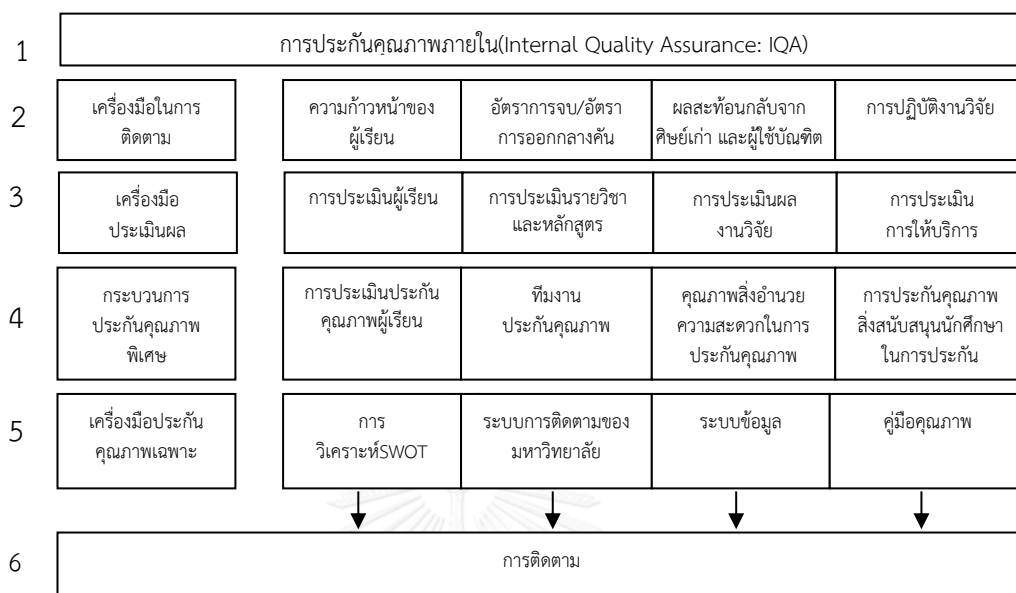
ที่มา : Ratatnanukul (2004)

กลยุทธ์การประกันคุณภาพระดับสถาบันเริ่มต้นจากความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (ตามคอลัมน์ที่ 1) นำไปสู่กระบวนการวางแผนการบริหารจัดการ คือ การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล และการจัดตั้งกองทุนสนับสนุน (ในคอลัมน์ที่ 2) และกิจกรรมทางวิชาการ คือ กิจกรรมการเรียนการสอน การทำวิจัย การบริการและพัฒนาชุมชน ในคอลัมน์ที่ 3 นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในคอลัมน์ที่ 4 ซึ่งมีการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการเทียบสมรรถนะกับสถาบันอื่นจนบรรลุเป้าหมาย คือ ความเป็นเลิศทางการศึกษา

(2) รูปแบบ AUN-QA ในระดับการประกันคุณภาพภายในสถาบัน (AUN-QA Model for Internal Quality Assurance - IQA)

สำหรับระบบ IQA ประกอบด้วย เกณฑ์ 11 ข้อที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ คือ (1) กรอบความคิดการประกันคุณภาพภายใน (2) เครื่องมือในการติดตาม (3) เครื่องมือในการวัด

และประเมิน (4) กระบวนการประกันคุณภาพ (5) เครื่องมือในการประกันคุณภาพ (6) และกิจกรรมติดตามเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 รูปแบบ AUN-QA ระดับการประกันคุณภาพภายใน

ที่มา : Ratatnanukul (2004)

ระบบประกันคุณภาพภายในจะเป็นระบบรวมทั้งข้อมูล ทรัพยากร หรือการบริหารจัดการในการปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐานการสอน ประสบการณ์การเรียนรู้ การวิจัย และการบริการต่อชุมชน ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการในการควบคุมกลไกในการดำรง และการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

รูปแบบ AUN-QA ในระดับโปรแกรม (AUN-QA Model for Programme Level) ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 รูปแบบ AUN-QA Model ระดับโปรแกรม

ที่มา : Ratatnanukul (2004)

ระบบคุณภาพในระดับโปรแกรม เริ่มต้นที่ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังมาจัดทำเป็นข้อกำหนดโปรแกรม โครงสร้างและเนื้อหาโปรแกรม กลยุทธ์ในการสอน การเรียนรู้ และมีการประเมินผู้เรียน (นิสิต นักศึกษา) สนับสนุนด้วยทีมงานวิชาการ ทีมงานสนับสนุนคุณภาพของผู้เรียน การแนะนำและสนับสนุนกิจกรรมสำหรับผู้เรียน และสิ่งอำนวยความสะดวก พร้อมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน และมีการจัดระบบประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการเรียนรู้ การพัฒนาทีมงาน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ คือ อัตราการจบ การออกกลางคัน ระยะเวลาที่จบ และการได้งานทำ พร้อมมีทีมงานวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การเทียบสมรรถนะระดับชาติและระหว่างชาติ

สำหรับเกณฑ์คุณภาพระดับโปรแกรม มี 15 ข้อ คือ

- 1). ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (Expected learning outcome)
- 2). ข้อกำหนดโปรแกรม (Programme specification)
- 3). โครงสร้างโปรแกรมและเนื้อหาของโปรแกรม (Programme structure and content)
- 4). กลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้ (Teaching and learning strategy)
- 5). การประเมินผู้เรียน (Student assessment)
- 6). คุณภาพของทีมงานวิชาการ (Academic staff quality)
- 7). คุณภาพของทีมงานสนับสนุน (Support staff quality)
- 8). คุณภาพของผู้เรียน (Student Quality)
- 9). การให้คำแนะนำผู้เรียน และการให้การสนับสนุน (Student advice and support)
- 10). สิ่งอำนวยความสะดวก และโครงสร้างพื้นฐาน (Facilities and

Infrastructure) 11). การประกันคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ (Quality assurance of teaching and learning) 12). กิจกรรมการพัฒนาทีมงาน (Staff development activities) 13). การให้ผลย้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder feedback) 14). ผลลัพธ์ (Output) 15). ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder satisfaction)

**สรุป** เครือข่ายการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยอาเซียน เป็นการรวมตัวของมหาวิทยาลัยในประเทศสมาชิกอาเซียน 33 มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์ประสานงาน ในการกำหนดระบบการประกันคุณภาพภายใน ระบบการประกันคุณภาพระดับมหาวิทยาลัย และระบบการประกันคุณภาพการสอนและการเรียน คือ

(1) ระบบการประกันคุณภาพภายในมีรูปแบบ (Model) ประกอบด้วยลักษณะทั่วไป ระบบการติดตาม เครื่องมือในการประเมินผล การประเมินผู้เรียน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก คุณภาพในการสนับสนุนผู้เรียน การวิเคราะห์ SWOT การประเมินตนเอง การประเมินภายในระหว่างหน่วยงาน ระบบข้อมูล และคู่มือประกันคุณภาพ

(2) ระบบการประกันคุณภาพระดับมหาวิทยาลัยมีรูปแบบประกอบด้วย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ นโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุน กิจกรรมทางวิชาการ การวิจัย การบริการชุมชน ผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประกันคุณภาพและเทียบสมรรถนะ ระดับนานาชาติ

(3) ระบบการประกันคุณภาพระดับโปรแกรม หรือการสอนและการเรียนมีรูปแบบประกอบด้วย ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวัง ข้อกำหนดโปรแกรม เนื้อหาโปรแกรม (หลักสูตร) การบริหารจัดการโปรแกรม แนวคิดการสอนและยุทธศาสตร์ การสอนและการเรียนรู้ การประเมินผู้เรียน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพของทีมนักเรียน คุณภาพผู้เรียน การช่วยเหลือและสนับสนุนผู้เรียน สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการประกันคุณภาพ การสอน/การเรียน การประเมินผู้เรียน การออกแบบหลักสูตร กิจกรรมพัฒนาทีมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลผลิต และความพึงพอใจ

### 3.8.6 เกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Class Rankings)

เกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก เป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินจัดอันดับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยโลก ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่วัดและตัดสินพิจารณาภาพรวมของมหาวิทยาลัย และจำแนกเป็นรายสาขา มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าน้ำหนักเพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของสาขาวิชา ซึ่งหน่วยงานอาจมีการกำหนดเกณฑ์ ตัวชี้วัด และค่าน้ำหนักต่างกัน หรือเหมือนกัน

แนวคิดเรื่องการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเริ่มดำเนินงานชัดเจนในปีค.ศ.2003 ในข้อเขียนของ Richard Lambert's review of Business – University collaboration in Britain (Lambert, 2003) และได้มีการตีพิมพ์ผลการตัดสินจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ใน Time Higher Education from 2004 ถึง 2009 ในหัวข้อ The Times Higher Education - QS World University Rankings ต่อมาก็มีหน่วยงานต่างๆ จัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกหลายหน่วยงาน

ดังกล่าวข้างต้น ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก จะมีการพิจารณาในภาพรวม และจัดตามสาขาวิชา เช่น Times Higher Education World University Ranking ได้จัดมหาวิทยาลัยในภาพรวม และแยกสาขาวิชา คือ แบ่งออกเป็น 6 สาขาวิชา คือ Engineering and Technology, Life Science, Life Science Clinical, Preclinical and Health, Physical Science, Social Science, Art and Humanities สำหรับ QS World University ได้จัดแบ่งออกเป็น 5 สาขา คือ Engineering and Technology, Life Science and Medicine, Social Science and Management, Natural Science, Art and Humanities ส่วน The Times and Higher Education World University Ranking แบ่งออกเป็น 6 สาขา คือ Life Science, Clinical and Health, Social Science, Physical Science, Engineering and IT, Arts and Humanities, สรุปแล้วการคัดเลือกสาขาวิชาสำหรับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

Top University Guide	QS World Ranking	The Times Higher Education World University Ranking
1. Life Science and Biomedicine	1. Life Science and Biomedicine	1. Life Science
2. Art and Humanities	2. Art and Humanities	2. Clinical, Preclinical and Health.
3. Social Science	3. Social Science	3. Social Science
4. National Science.	4. Natural Science	4. Physical Science
5. Engineering and IT	5. Engineering and IT	5. Engineering and IT

จากตารางที่ 7 จะเห็นได้ว่า สาขาวิชาที่นิยมจัดอันดับโลก ส่วนใหญ่จะเป็น Life Science and Biomedicine, Art and Humanities, Social Science, Natural Science และ Engineering and IT

นอกจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกตามสาขา/สาขาวิชาแล้วยังจัดตามพันธกิจสำคัญ (Core missions) คือ การสอน การวิจัย การถ่ายทอดความรู้และความเป็นนานาชาติ จาก

การวัดตัวบ่งชี้ตามความคิดเห็นของนักศึกษา ผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้ประกอบการ และ  
หน่วยงานของรัฐ ดังตารางเปรียบเทียบเกณฑ์จากจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

Top University Guide 2012	Times Higher Education QS World University Ranking & 2012-2013	QS Asian University Ranking 2011	World University Ranking 2011-2012	ผลการวิเคราะห์เกณฑ์ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก
1. เกณฑ์คุณภาพด้านการวิจัย (40%) ดูจาก Peer Review และดูจำนวน การอ้างอิงผลงานวิจัยของอาจารย์ต่อ คณะ	1. ผลงานวิจัยที่พิมพ์ วิจัย จำนวนรายได้ ชื่อเสียง (40%)	1. คุณภาพงานวิจัย (60%) - คุณภาพงานวิจัยที่ผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ (30%) - ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ต่อ จำนวนอาจารย์ (15%) - ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ (15%)	1. คุณภาพงานวิจัย (30%) - จำนวนรายได้และชื่อเสียง	1. คุณภาพของงานวิจัย (30%) - คุณภาพงานวิจัยที่ผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ - จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ - ผลงานวิจัยต่อคณะ - จำนวนอาจารย์ต่อผลงานวิจัยที่พิมพ์ - รายได้จากผลงานนวัตกรรม - ชื่อเสียง
2. เกณฑ์ด้านคุณภาพการสอน (40%) ดูจากอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา นักศึกษา	2. ผลการสอน (30%)	2. คุณภาพการสอน (20%) อัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา สภาพแวดล้อม	2. คุณภาพการสอน (30%) หมายถึงการสอนของอาจารย์และ สภาพแวดล้อม	2. คุณภาพการสอน (30%) - ผลการสอนของอาจารย์และ สภาพแวดล้อม - อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา (Factuality Student Ratio) - คุณภาพเรียนการสอน
3. เกณฑ์บัณฑิตได้งานทำ(10%) ดูจากผลการสำรวจการได้งานทำของ บัณฑิตโดยสอบถามความคิดเห็นของ นายจ้าง	3. ความมีชื่อเสียง (20%)	3. คุณภาพบัณฑิตที่ได้นำทำ (10%)	3. ผลงานที่ได้อ้างอิง (30%) ดูผลกระทบ (Effect Factor)	3. ผลงานทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ - ผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์ (Academic Peer Review) (20%) - ผลงานที่ตีพิมพ์และมี Impact Factor

ตารางที่ 8 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (ต่อ)

Top University Guide 2012	Times Higher Education QS World University Ranking &2012-2013	QS Asian University Ranking 2011	World University Ranking 2011- 2012	ผลการวิเคราะห์เกณฑ์ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก
4. เกณฑ์ความเป็นนานาชาติ (10%) ดูจากจำนวนอาจารย์ต่างชาติ (5%) นักศึกษาต่างชาติ (5%)	4. การถ่ายโอนความรู้(ภาษาอังกฤษ) (10%)	4. ความเป็นนานาชาติ (10%) - อัตราส่วนอาจารย์ต่างชาติ (2.5%) - อัตราส่วนนักศึกษาต่างชาติ (2.5%) - จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนจาก ต่างประเทศ (2.5%) - จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปยัง ต่างประเทศ (2.5%)	4. ความเป็นนานาชาติ (7.5%) ทีมงาน นักศึกษาและผลงานวิจัย 5. รายได้ที่ได้จากผลงานนวัตกรรม (2.5%)	4. ความเป็นนานาชาติ (5%) - ทีมงาน นักศึกษาและผลงานวิจัย - อาจารย์ต่างชาติ - นักศึกษาต่างชาติ - นักศึกษาแลกเปลี่ยนจากต่างจาก - นักศึกษาแลกเปลี่ยนไปยัง ต่างประเทศ - ผลงานวิจัย 5. คุณภาพของบัณฑิตที่ได้ออก (10%) - สอบถามจากนายจ้าง - ความพึงพอใจของนายจ้าง - รายได้จากนวัตกรรม 6. การถ่ายโอนความรู้และความมี ชื่อเสียง (5%) - สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวิเคราะห์ ระดับสูง

ตัวอย่างเช่น การจัดอันดับมหาวิทยาลัย ปีค.ศ.2012- 2013 Times Higher Education World University Ranking จัดเป็นสาขา Arts and Humanities, Clinical, Pre - clinical and Health, Engineering and Technology, Life Science and physical Sciences, Social Sciences. ปรากฏผลว่า 5 อันดับแรกของมหาวิทยาลัยโลก คือ

1. California Institute of Technology คะแนน 95.5
2. University of Oxford คะแนน 93.7
3. Stanford University คะแนน 93.7
4. Harvard University คะแนน 93.6
5. Massachusetts Institute of Technology คะแนน 93.1

นอกจากนั้น ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก Times Higher Education World Reputation Rankings 2015-2016 ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับโลกจากผลการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญระดับสูง ผลงานตีพิมพ์ด้านวิชาการ สังคมยอมรับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลก ปรากฏผลดังนี้ (Times Higher Education World University Rankings 2015 – 2016 , 2015)

1. California Institute of Technology
2. University of Oxford
3. Stanford University
4. University of Cambridge
5. Stanford University

สำหรับประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยของไทยติดอันดับชั้นนำของโลก ประจำปีค.ศ.2015-2016 จำนวน 7 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหิดล (501-600) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (601-800) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (601-800) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (601-800) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (601-800) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (601-800) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (601-800)

**สรุป** เกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก หมายถึง เกณฑ์ ข้อกำหนด หรือการตัดสินใจเรียงลำดับมหาวิทยาลัยที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงลำดับต่อเนื่องกัน โดยพิจารณาในภาพรวมของมหาวิทยาลัย และจำนวนเป็นรายสาขาเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณา 6 ด้าน คือ

1. ด้านคุณภาพของงานวิจัย พิจารณาจากคุณภาพของงานวิจัย (Top University Guide 2009; Times Higher Education World University Rankings (2012-2013); World University



Rankings QS World University Ranking; QS Asian University Ranking 2011 และ World University Ranking 2011-2012)

2. คุณภาพการสอนของอาจารย์ พิจารณาผลการสอนของอาจารย์และสภาพแวดล้อม อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา และอัตราส่วนคณะต่อนักศึกษา (Times Higher Education; QS World University Ranking; World University Ranking 2011-2012)

3. ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ พิจารณาจาก ผลงานวิชาการที่ตีพิมพ์และมีผลกระทบ จากการอ้างอิง (Time Higher Education; QS World University Ranking)

4. ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ พิจารณาจาก การสอบถามนายจ้าง ความพึงพอใจของ นายจ้าง และรายได้จากผลงานนวัตกรรม (Top University Guide 2009; Time Higher Education World University Rankings; QS World University Ranking)

5. ความเป็นนานาชาติ พิจารณา ทีมงาน นักศึกษา ผลงานวิจัย อาจารย์ต่างชาติ นักศึกษา ต่างชาติ นักศึกษาแลกเปลี่ยนจากต่างประเทศ นักศึกษาแลกเปลี่ยนไปยังต่างประเทศ (Top University Guide 2009; Time Higher Education; QS World University Ranking; QS Asian University Ranking 2011; World University Ranking 2011-2012)

6. ความมีชื่อเสียง (World University Rankings; Times Higher Education World University Rankings)

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและระบบ CSIPOCF

##### 4.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Model ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยและใช้อยู่หลาย คำ เช่น โมเดล รูปแบบ แบบจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา เป็นต้น แต่ในวิจัยนี้ใช้คำว่า รูปแบบ ตามคำ นิยามศัพท์ของราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552)

ส่วนความหมายนั้น แซทซิงเจอร์และคณะ (Satzinger, Jackson, and Burd, 2011) กล่าวว่า รูปแบบ คือ สิ่งที่เป็นตัวแทนของสิ่งต่างๆที่มีลักษณะสำคัญตามสภาพจริง แม้ว่าบางที่ รูปแบบแสดงออกมาเป็นภาพที่เป็นนามธรรม (Abstract) สะท้อนให้เห็นลักษณะสำคัญของสิ่งของ สามารถเชื่อมโยงให้มองเห็นของจริงได้ เช่น รูปแบบของเครื่องบิน เป็นการจำลองเครื่องบินจริง เพียงแต่มีขนาดเล็กมองเห็นของจริง มองเห็นได้ทั้ง 3 มิติ บางทีก็แสดงให้เห็นโครงสร้างภายในด้วย เป็นต้น

สำหรับ Dictionary หลายเล่ม เช่น Advance Learner's Dictionary, 1999: 749 ; วิทยุ เทียงบูรณธรรม, 2539: 537 ให้คำนิยามไว้สอดคล้องกัน คือ (1) ลักษณะที่เป็นตัวแทนของบุคคล หรือสิ่งของในสัดส่วนที่มีขนาดเล็กกว่า (2) ลักษณะที่เป็นตัวแทนของบุคคล หรือสิ่งของในสัดส่วนที่มี

ขนาดเล็กกว่า (3) เป็นการปั้นด้วยดินเหนียวหรือขี้ผึ้ง (4) สิ่งของที่เป็นตัวอย่าง (5) ระบบหรือกระบวนการที่บรรยายในลักษณะเชิงคณิตศาสตร์แบบง่ายๆ เพื่อช่วยในการคำนวณหรือทำนาย (6) ตัวอย่างของคุณภาพ (7) บุคคลที่เป็นนายแบบเสื้อผ้า (8) บุคคลที่เป็นนายแบบในการปั้นหรือวาดของจิตรกร (9) การออกแบบหรือรูปแบบของผลผลิต (10) ตัวแปรของลักษณะของสิ่งของต่างๆ

รูปแบบ เมื่อนำมาใช้ทางการบริหาร (Management model) จะมีความหมายไปในทางการบริหารงาน กล่าวคือ เป็นลักษณะการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย (Work and management get done) ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การมุ่งใจในการทำงาน การประสานงาน และการให้การสนับสนุนด้านปัจจัยหรือทรัพยากร (Management model)

จึงสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นตัวแทนของจริง ไม่ใช่ของจริง (Real world) เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นหรือประดิษฐ์ขึ้น เพื่อช่วยให้เข้าใจสภาพตามความเป็นจริง หรือของจริงซึ่งเป็นตัวแปรลักษณะของสิ่งต่างๆที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล โดยทั่วไปรูปแบบในการดำเนินงานขององค์กรหรือการบริหารจะมีข้อมูลปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) เนื่องจากรูปแบบมีหลากหลายลักษณะ จึงทำให้รูปแบบมีขนาดรูปร่างและลักษณะแตกต่างกัน แต่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ส่วนใหญ่จะเป็นไปตามความมุ่งหวังของผู้สร้างรูปแบบที่ใช้ ด้วยวัตถุประสงค์แทนของจริง ให้ดูเหมือนจริง แต่มีขนาดเล็กกว่า แต่เมื่อนำไปอธิบายในบริบทแตกต่างกัน อาจมีความหมายต่างกันอย่างออกไป

จากนิยามศัพท์รูปแบบจึงมีลักษณะเด่น คือ (Keeves, 1997)

4.1.1 รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร บางที่ใช้ข้อมูลทางสถิติช่วยทำความเข้าใจ เช่น การใช้สหสัมพันธ์ และสมการถดถอย หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะช่วยนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบ หรืออธิบายตัวแปร

4.1.2 รูปแบบสามารถทำนายผลตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ถ้าทดสอบตามหลักสถิติแล้ว รูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับ

4.1.3 รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเรื่องที่ศึกษา

4.1.4 รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ในเรื่องที่ศึกษา

ดังนั้น แนวคิดในการสร้างรูปแบบที่นำมาใช้ในการบริหารงาน จึงเป็นการเลือกและกำหนดโครงสร้าง มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรทางการบริหาร เช่น การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์) การมุ่งใจให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นทิศทางที่เป็นเป้าหมายได้ตรงกัน กลยุทธ์หรือวิธีการบริหาร การติดตามและการประเมินผล เป็นต้น ในการนำรูปแบบมาประยุกต์ใช้ทางการบริหาร จึงต้องมีความเข้าใจเรื่องของรูปแบบที่ชัดเจน

## 4.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์ แต่เมื่อประมวลแล้วแบ่งได้ 4 ประเภท คือ (Keeves, 1997: 388-389)

4.2.1 รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) คือ รูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น รูปแบบของเครื่องบิน รถ เรือ เป็นต้น แต่มีขนาดเล็กกว่าของจริง เป็นการจำลองขนาดให้เล็กลงมา ซึ่งสามารถมองเห็นได้ภายนอกเป็น 3 มิติ บางลักษณะก็สามารถมองเห็นโครงสร้างภายในได้

รูปแบบบางอย่างมีลักษณะใกล้เคียงของจริง เช่น รูปปั้นศิลปะสมัยใหม่ สร้างจำลองลักษณะบุคคล มีลักษณะรูปร่างแตกต่างจากลักษณะบุคคลจริง หรือรูปแบบแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น เรียกรูปแบบนี้ว่า รูปแบบเทียบเคียง (Analog models) ในตัวอย่าง รูปแบบนี้คือรูปแบบของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงถึงจำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย กระบวนการเรียนการสอนจนจบการศึกษา ลักษณะของรูปแบบจะเขียนเป็นแผนภาพแสดงทิศทางการเข้ามาของนักศึกษา และจบการศึกษา

4.2.2 รูปแบบโครงสร้าง หรือ เชิงแบบแผน (Schematic Models) คือ รูปแบบที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่ารูปแบบเชิงกายภาพ ใช้ภาพที่แสดงความสัมพันธ์ในทางคณิตศาสตร์ ระหว่าง 2 ตัวแปร ตัวอย่าง เช่น โครงสร้างเขาวงกตปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford's structure and Intellect model) กราฟ และแผนภูมิต่างๆ เป็นต้น

### 4.2.3 รูปแบบการใช้ภาษา (Verbal Models)

รูปแบบนี้บางทีเรียกรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Models) มีลักษณะสำคัญคือ การใช้ภาษาหรือข้อความแสดงความสัมพันธ์ของวัสดุ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ใช้ภาษาบรรยายให้เห็นลักษณะของความสัมพันธ์ บางครั้งนำตัวเลขมาช่วยในการอธิบาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้น จุดเด่นของรูปแบบนี้ คือ สามารถใช้ภาษาอธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี อธิบายถึงปัญหาปัจจุบันความสัมพันธ์ของข้อมูลในการแก้ปัญหา การใช้หลักเทียบเคียงแนวคิดได้ชัดเจน แต่ก็มีจุดด้อยคือ ขาดความแน่นอน ทำให้ยากต่อการทดสอบรูปแบบ

### 4.2.4 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models)

ถือว่าเป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นนามธรรมที่สุด จะสร้างรูปแบบโดยใช้จำนวนตัวเลขและสัญลักษณ์ที่เรียกว่า สมการหรือสูตร สามารถสร้างให้เป็นนามธรรมที่ซับซ้อนได้ คนทั่วไปอาจเข้าใจยาก ต้องมีพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ จะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น เช่น รูปแบบโปรแกรมลิเนียร์ (Linear program) เป็นต้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ แบ่งออกอีก 2 รูปแบบ คือ

- (1) รูปแบบเชิงบรรยาย (Descriptive Models)

เป็นรูปแบบที่นำหลักการทางคณิตศาสตร์มาบรรยาย เรียกว่า เป็นรูปแบบค่าสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ากึ่งกลาง (Median) ค่าสูงสุด (Mode) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) เป็นต้น

#### (2) รูปแบบให้ค่าสูงสุด (Optimization)

เป็นรูปแบบที่นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาให้ได้ผลสูงสุด หรือเหมาะสมที่สุด เป็นการนำรูปแบบคณิตศาสตร์มาใช้ร่วมกับกระบวนการแก้ไขปัญหา โดยตระหนักถึงลักษณะของปัญหา แล้วค้นหาแบบคณิตศาสตร์ที่จะให้ค่าสูงสุด หรือเหมาะสมที่สุด และถ้าหากมีค่าใช้จ่ายก็น้อยที่สุด

### 4.3. ประโยชน์ของรูปแบบ (Benefit of Models)

สตีเวนสัน (Stevenson and Sum, 2002) สรุปถึงประโยชน์ของรูปแบบ คือ

- (1) รูปแบบใช้ได้ง่ายและถูก เมื่อเปรียบเทียบกับของจริง หรือ สถานการณ์จริง
- (2) ให้ข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นในการดำเนินงาน
- (3) ให้วิธีการดำเนินงานเชิงระบบในการแก้ไขปัญหา
- (4) ช่วยให้เข้าใจปัญหาเพิ่มขึ้น
- (5) ช่วยให้ผู้บริหารได้วิเคราะห์ปัญหา
- (6) ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา
- (7) ช่วยเป็นเครื่องมือที่คงเส้นคงวาในการแก้ไขปัญหา
- (8) ช่วยให้สามารถนำวิธีการทางคณิตศาสตร์มาแก้ไขปัญหา
- (9) ให้รูปแบบมาตรฐานในการวิเคราะห์ปัญหา

### 4.4. การสร้างรูปแบบ (Model Construction)

วิเคราะห์จากแนวคิดของไมคาอิล และคณะ (Michael and Michael, 1985) สรุปการสร้างรูปแบบได้ดังนี้

(1) ขั้นตอนกำหนดปัญหา (Problem Formulation) เพื่อสรุปและตัดสินใจปัญหา โดยการวิเคราะห์จากสถานการณ์หรือการมองภาพในอนาคต องค์กรประกอบปัจจัยที่ส่งผล กำหนดเป็นประเด็นปัญหาเพื่อสร้างรูปแบบ

(2) ขั้นตอนสร้างรูปแบบ (Model Construction) เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ ปัญหา กำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางการตัดสินใจและกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบ การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบ โดยต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการหรือกำหนดรูปแบบในการบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ที่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กำหนดทางเลือกในการสร้างรูปแบบ เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการเลือกรูปแบบควรใช้ผู้เชี่ยวชาญให้ช่วยให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และเกิดประโยชน์สูงสุด

สิ่งที่ต้องระมัดระวัง คือ การคัดเลือกตัวแปรที่จะนำมาไว้ในรูปแบบต้องสะท้อนผลผลิตที่ต้องการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

หลังจากได้ร่างรูปแบบแล้วควรได้ผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรงต่อรูปแบบที่สร้างขึ้น

(3) การทดสอบรูปแบบ (Test of models) หลักการเบื้องต้นในการทดสอบรูปแบบ คือ การพิจารณาความตรงตามสถานการณ์จริงว่ามีมากน้อยเพียงใด ปรับแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้ ซึ่งสามารถทำได้หลายลักษณะ คือ

1. การทดสอบทางสถิติ เป็นการทดสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นด้วย วิธีการสถิติ เป็นการทดสอบทางสถิติ (Causal model) เช่นการใช้สถิติสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เป็นต้น (Stebbing, 1993)

2. ทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Eisner, 1983) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในสาขาที่ศึกษา หรือมีประสบการณ์มาตรวจสอบรูปแบบ จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะนำมาตรวจสอบรูปแบบต้องพิจารณาความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญถ้าเป็นผู้เชี่ยวชาญมาก จำนวนอาจไม่จำเป็นต้องใช้มากคน การทดสอบรูปแบบโดยวิธีการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ สตีบบิง (Stebbing, 1998 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2558) กล่าวว่ามีการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านมีประโยชน์ (Utility standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard) ด้านความเหมาะสม (Property standard) และด้านความถูกต้อง (Accurate standard) มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านมีประโยชน์ (Utility standard) ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลตรงตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินอยากรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปรับปรุงการดำเนินงานได้จริง โดยเฉพาะให้ข้อมูลช่วยในการปรับปรุงตนเอง

2) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง ประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสม

3) ด้านความเหมาะสม (Propriety standard) วิธีการที่ใช้ในการประเมินจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เช่น ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายกับผู้ให้ข้อมูล

4) ด้านความถูกต้อง (Accurate standard) วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องสามารถวัดตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัดได้จริง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามตั้งบ่งชี้ที่ต้องการวัด แหล่งข้อมูลเชื่อถือได้ ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง วิธีการวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินถูกต้อง และผลการประเมินมีความเป็นปรนัย

การประเมินทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย รวมทั้ง 28 ตัวบ่งชี้ คือด้าน มีประโยชน์ ประกอบด้วย เน้นการสร้างสรรค์ นิยามผู้ใช้และใช้ผลการประเมินชัดเจน กำหนดขอบเขตของการประเมิน คุณลักษณะของผู้ประเมิน ระบุคุณค่าที่จะประเมินอย่างเปิดเผย รายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ และการติดตามผล ด้านความเป็นไปได้ประกอบด้วย ความสามารถในการนำไป ปฏิบัติการเป็นที่ยอมรับในทางการเมือง และการสนับสนุนด้านการประเมิน ด้านความเหมาะสม ประกอบด้วย การบริการแก่ลูกค้า นโยบายและกระบวนการที่เหมาะสม การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ด้านการประเมิน การปฏิบัติต่อผู้เรียน สิทธิของผู้เรียน การประเมินที่สมดุล ทับซ้อน และความชัดเจนของผลประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ประกอบด้วย เน้นความตรง นิยามสิ่งที่คาดหวังของหน่วยงาน การวิเคราะห์บริบท กระบวนการประเมินมีการจัดทำเป็นเอกสารชัดเจน ข้อมูลสารสนเทศ ปกป้องตนเองได้ ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ การระบุและการจัดการอคติที่เกิดขึ้น การจัดการข้อมูล สารสนเทศและการควบคุมคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การให้ข้อมูลสรุปที่สมเหตุสมผล และการประเมินอภิมาณ

3. การทดสอบรูปแบบโดยกระบวนการทดลองใช้ในสถานการณ์จริงหรือการ ปฏิบัติจริง เป็นการนำรูปแบบที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะแล้ว จะได้ร่างรูปแบบเพื่อนำไปทดลองใช้จริงว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรจะได้ แก้ไขต่อไป

สรุป การพัฒนารูปแบบ คือ การพัฒนาสิ่งที่เป็นตัวแทนของสิ่งต่างๆที่มีลักษณะสำคัญ หรือตัว แปร อาจแสดงออกมาเป็นภาพที่เป็นนามธรรม สะท้อนให้เห็นลักษณะสำคัญของสิ่งของหรือตัวแปร เชิงเหตุผล ที่สามารถเชื่อมโยงให้มองเห็นของจริงได้เป็นระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลผลิต ส่วนขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบ คือ การกำหนดปัญหา การสร้างรูปแบบ และการพัฒนา รูปแบบทางการบริหาร จึงมีการพัฒนาตัวแปรลักษณะการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้บริหาร ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย หรือทิศทางวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ การ สนับสนุนด้านปัจจัยหรือทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ การประเมินผลและนำผลมาปรับปรุง

สำหรับรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นรูปแบบการใช้ภาษา (Verbal models) หรือ รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic models) มีลักษณะสำคัญคือ การใช้ภาษาหรือข้อความแสดง ความสัมพันธ์ของวัสดุ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ใช้ภาษาบรรยายให้เห็นลักษณะของความสัมพันธ์ และตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้รูปแบบถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้จริงจึงมีการ ทดลองใช้รูปแบบ ด้วยเหตุผลที่ว่า รูปแบบการบริหารจัดการระบบการบริหารการศึกษา เป็นลักษณะ การบรรยายความสัมพันธ์ในระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานทางการบริหารจัดการ จึงสอดคล้องกับ

รูปแบบการใช้ภาษาในการพัฒนารูปแบบ ที่ดำเนินการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนารูปแบบ และ ประเมินรูปแบบจากการพัฒนาตามหลักการประเมินของสตัฟเฟิลบีม และ นำรูปแบบทดลองใช้ใน สถานการณ์จริง โดยนำส่วนใดส่วนหนึ่งมาทดลอง หรือทดลองทั้งรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความเป็นจริงที่กระทำได้

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ CSIPOCF

### 5.1 ความหมายของระบบ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบไว้ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น แจ็คสัน และคณะ (Jackson, Burd, and Satzinger, 2007) กล่าวถึง ความหมายของระบบไว้ว่า ระบบคือ องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กันภายใน และทำหน้าที่ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร คือ องค์ประกอบภายในที่มีความสัมพันธ์กันในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการรวบรวม การ เก็บรักษา และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น และระบบในหน่วยงาน คือ กลุ่มของหน่วยงานใน องค์การที่รวมกันเป็นชุดย่อยๆ เช่น สถาบันการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ประกอบด้วย การ ทำงานร่วมกันในสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม เป็นต้น ที่สอดคล้องกับแนวทางการให้ ความหมายของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) ที่มองระบบการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบสังคมที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กันภายใน รวมกันเป็นสังคมในภาพรวม ในทำนองเดียวกัน โชลท์ส (Scholtes, 1998) ได้สรุปลักษณะสำคัญของระบบไว้ ดังนี้ (1) ระบบเป็นการรวบรวมส่วน ต่างๆ เข้าเป็นส่วนรวมทั้งหมด (2) ระบบสามารถนิยามวัตถุประสงค์ (3) ในแต่ละส่วนของระบบช่วย ให้วัตถุประสงค์ของระบบบรรลุเป้าหมาย (4) ในแต่ละส่วนของระบบมีวัตถุประสงค์ของตัวเอง แต่มี ผลกระทบต่อส่วนอื่นในระบบ ซึ่งต่างก็เป็นอิสระของแต่ละส่วน (5) จะมีความเข้าใจในแต่ละส่วนเมื่อ ตรวจสอบความสอดคล้องกับระบบ แต่จะไม่เข้าใจระบบ ถ้าวิเคราะห์ในแต่ละส่วน (6) การดูปฏิสัมพันธ์ ในแต่ละส่วน จะช่วยให้มีความเข้าใจว่าระบบมีการทำงานอย่างไร ทำไมระบบจึงอยู่ได้ มองที่ภายนอก ระบบ (7) เพื่อให้เข้าใจระบบ เราต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของระบบปฏิสัมพันธ์ในระบบ และความเป็น อิสระของแต่ละส่วนในระบบ ถ้านำแต่ละส่วนของระบบออกมา จะสูญเสียลักษณะสำคัญ ในการ วิเคราะห์จะต้องมองในแต่ละส่วน ในการสังเคราะห์ให้มองในภาพรวม (8) เมื่อมองที่องค์กร จะต้อง มองที่ระบบสังคม และเทคนิคภายในระบบ เพราะว่า องค์กรมีความสนใจวัตถุประสงค์ การ ปฏิสัมพันธ์และความเป็นอิสระในแต่ละส่วนภายในภาพรวมและสิ่งแวดล้อม ในแนวคิดของโชลท์ส ถือ ว่า ระบบย่อย (Subsystem) ยังขยายเป็นระบบใหญ่ (Super system) ที่กว้างออกไป หลายระบบ ต่อเนื่อง เป็นระบบซ้อนระบบ (Systems in systems) จากระบบบุคคล เป็นกลุ่ม องค์กรย่อย องค์กร ใหญ่ ชุมชน ประเทศ และโลก

ดังนั้น แนวคิดของระบบในแนวกว้าง จึงหมายถึง การรวมองค์ประกอบที่มีความซับซ้อนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสัมพันธ์ต่อกัน ที่มีการดำเนินการในภาพรวมหรือในกระบวนการ แลสซโล และคริพพ์เนอร์ (Laszlo and Krippner, 1998) ให้ความเห็นว่าระบบในการนำไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะต้องปรากฏให้ทราบโดยทั่วกัน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของเอกสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือโดยวิธีการ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2553)

โดยสรุป ระบบหมายถึง การรวมองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันภายในระบบเอง นำไปสู่การสัมพันธ์กับส่วนองค์ประกอบอื่น รวมถึงในระบบอื่น ระบบจึงต้องมองทั้งในภาพรวม คือ ตัวระบบทั้งหมด และส่วนที่เป็นองค์ประกอบภายในระบบ การวิเคราะห์ระบบจึงต้องวิเคราะห์องค์ประกอบภายในระบบ ซึ่งมีอิสระ และมีปฏิสัมพันธ์ รวมทั้งสัมพันธ์กัน ที่รวมกันเป็นระบบ การสังเคราะห์ระบบจึงเป็นการรวมระบบทั้งหมดในภาพรวมที่ดูปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ภายในระบบเป็นภาพรวมทั้งหมด และถ้าจะดูความสำเร็จของระบบก็ดูที่วัตถุประสงค์ในแต่ละองค์ประกอบและดูวัตถุประสงค์ของระบบในภาพรวม

## 5.2 องค์ประกอบของระบบ

องค์ประกอบทั่วไปของระบบ จากวัตถุประสงค์ของระบบจะมีการกำหนดองค์ประกอบไว้ มีดังนี้ (Hoy and Miskel, 1991; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2553; สุกัญญา ไชวีไลกุล, 2547)

(1) สิ่งป้อนเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ และองค์ประกอบที่นำเข้าไปสู่กระบวนการดำเนินการของระบบ แบ่งออกเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ เช่น วัตถุประสงค์ และปรัชญาของระบบ เป็นต้น และยังรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ในระบบการศึกษา สิ่งป้อนเข้า คือ ครู นักเรียน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น รวมถึงอัตลักษณ์ของนักศึกษา ปรัชญา วิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา

(2) กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการดำเนินงานหรือ กิจกรรมที่จัดเป็นขั้นตอน อาจแบ่งเป็นกระบวนการหลัก หรือกระบวนการสำคัญ เช่น กระบวนการผลิตบัณฑิต กระบวนการวิจัย เป็นต้น และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้กระบวนการหลักดำเนินการไปได้ เช่น กระบวนการจัดงบประมาณสนับสนุน งานพาหนะสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

(3) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือการดำเนินการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าไปสู่กระบวนการ ผลของกระบวนการจึงเป็นผลผลิต หรือบางที่เรียกผลิตผล (Product)



ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงจะต้องมีการตรวจสอบว่าเป็นเพราะอะไร จึงทำให้เกิดแนวคิดในการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบสาเหตุ ตั้งแต่กระบวนการปัจจัยนำเข้าว่าเกิดขึ้นในส่วนใด เพื่อการแก้ไขต่อไป ตัวอย่างผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษา คือ คุณภาพบัณฑิต คุณภาพของการวิจัย คุณภาพของผลงานวิชาการ เป็นต้น

อนึ่ง ในผลผลิตยังมีการติดตามว่าหลังจากมีผลผลิตแล้ว มีผลต่อเนื้อที่เรียกว่า ผลกระทบจากผลผลิตของกระบวนการ เรียกส่วนนี้ว่าผลลัพธ์ (Outcome) เช่น นิสิต นักศึกษาจบการศึกษาแล้ว มีงานทำสร้างความก้าวหน้าให้หน่วยงานและชุมชน และผลสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นตามผลลัพธ์ เมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ จะย้อนกลับไปดูกระบวนการ ปัจจัยนำเข้า เป็นต้น

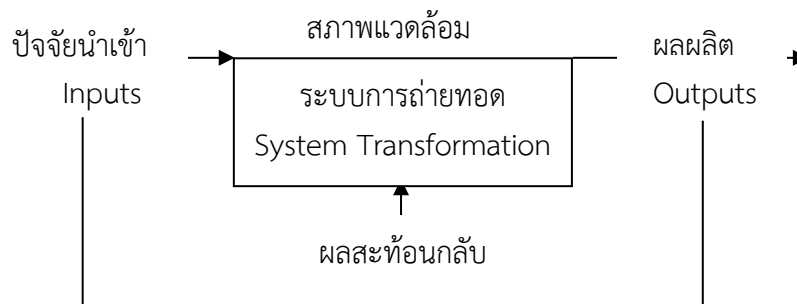
### 5.3 ประเภทของระบบ

ระบบโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ระบบปิด และระบบเปิด

(1) ระบบปิด (Closed system) หมายถึง ระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับภายนอก

(2) ระบบเปิด (Opened system) หมายถึง ระบบที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการติดต่อกับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงาน นอกขอบเขตของตนเอง เป็นการเปิดกว้างในการติดต่อถึงภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้จากภายนอกมาพัฒนาองค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ระบบเปิดมีลักษณะสำคัญ คือ (Hoy and Miskel, 1991) (1) มีการสะท้อนกลับ (Feedback) ในระบบ เพื่อให้ข้อมูลในการเปิดโอกาสการปรับปรุงแก้ไข (2) ลักษณะของระบบจะดำรงอยู่ได้ จะต้องอยู่ในภาวะสมดุล (Equilibrium) ที่มีการเคลื่อนไหวปัจจัยจากภายนอกหมุนเวียนเข้าสู่ภายใน (3) มีผลแสดงให้เห็นการปรับปรุง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ดังนั้น ลักษณะเปิดของระบบ จึงมีปัจจัยนำเข้า ระบบการถ่ายโอน (กระบวนการ) ผลผลิต และผลสะท้อนกลับ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 รูปแบบระบบเปิดทั่วไป (Basic open – systems model)

ที่มา: Hoy and Miskel (1991: 21)

#### 5.4 ระบบสถาบันอุดมศึกษา

ระบบสถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนามาจากระบบสังคม เพราะการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคม ระบบสังคมจึงเป็นรูปแบบให้กับสถาบัน เนื่องจากระบบสถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบใหม่เกี่ยวข้องกับระบบย่อยๆ หลายระบบ สุกัญญา โขวิไลกุล (2547) กล่าวถึงระบบสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญ มีการใช้ตามระบบเปิดที่เกี่ยวข้องกับบริบทที่มีองค์ประกอบคือ ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ ผู้เรียน หลักสูตร ผู้บริหาร งบประมาณ และกิจกรรมเสริมประสบการณ์ ด้วยปัจจัย จะมีระบบต่างๆ อยู่ในกระบวนการที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยระบบต่างๆ คือ

5.4.1 ระบบการเรียนการสอน ถือว่าเป็นระบบหลักของสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องมีการพัฒนาในภาพให้บรรลุเป้าหมาย คือ คุณภาพของนิสิตหรือนักศึกษา

5.4.2 ระบบอาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน เป็นระบบหลักอีกระบบหนึ่ง ในการสร้างความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์กับระบบการเรียนการสอน เป็นระบบที่จะผลักดันให้ระบบการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ

5.4.3 ระบบปฏิบัติและระบบการประสานงาน เป็นระบบกลางในการบริหารจัดการให้ระบบการเรียนการสอน ระบบอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด

5.4.4 ระบบกลุ่มสังคมในสถาบันอุดมศึกษา คือ การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เรียกชื่อต่างกัน เป็นโปรแกรมวิชา คณะ สภานิสิตนักศึกษา สภามหาวิทยาลัย และกลุ่มต่างๆ ที่รวมตัวกันทำกิจกรรม อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

5.4.5 ระบบสารสนเทศ คือระบบที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งข้อมูลในสถาบันและข้อมูลภายนอกสถาบัน นำมาจัดระบบหมวดหมู่ให้สะดวกต่อการนำไปใช้ และได้ทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาจัดกระทำข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการของสถาบัน รวมถึงการตัดสินใจทางการบริหาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาและการพัฒนาของสถาบัน

5.4.6 ระบบฐานอำนาจและการเมือง คือการรวมกลุ่มบุคคลในสถาบันที่รวมตัวกันตาม กฎหมาย หรือข้อบังคับของสถาบัน เพื่อการช่วยเหลือการบริหารจัดการสถาบัน สถาบันให้การ สนับสนุน ทั้งในด้านการจัดการและงบประมาณสนับสนุน เช่น สภาอาจารย์ สโมสรอาจารย์ องค์กร นิสิต นักศึกษา เป็นต้น

ในระบบดังกล่าว มีปัจจัยนำเข้า คือ อาจารย์และบุคลากร ผู้เรียน หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เป็นต้น เพื่อให้สถาบันได้ดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือการ ผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งจะ ก่อให้เกิดผลผลิต คือ ผู้สำเร็จการศึกษา มีผลงานการวิจัย การให้บริการทางวิชาการและผลที่เกิด กับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อย่างมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้นยังเกิดผลกระทบต่อสังคม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม จึงเกิดเป็นผลผลิต (Output) เกิดผลขึ้นมากน้อยเพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และข้อบกพร่องในส่วนใด อย่างใดอย่างหนึ่ง จึงมีการติดตามที่เรียกว่า เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุง

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าในระบบของสถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม สังคมจึงเป็น บริบท (Context) ของสถาบันที่เกี่ยวข้อง มีปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ (Input) คือ นิสิต นักศึกษา หลักสูตร ทรัพยากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการดำเนินการ (Process) คือระบบต่างๆ ในองค์ประกอบของ สถาบัน ซึ่งเป็นระบบย่อยๆ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบการบริหารบุคคล กิจกรรมและ โครงการต่างๆ มีการดำเนินการตามแผนงานทั้งแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่จะ ก่อให้เกิดผลผลิต (Output) ของสถาบัน และผลลัพธ์ (Outcome) และมีการตรวจสอบผลที่เกิด ขึ้นกับกระบวนการ ปัจจัยนำเข้าด้วยข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จึงสรุปเป็นรูปแบบของระบบ สถาบันอุดมศึกษา CIPOF (C = Context, P = Process, O = Output และ F = Feedback)

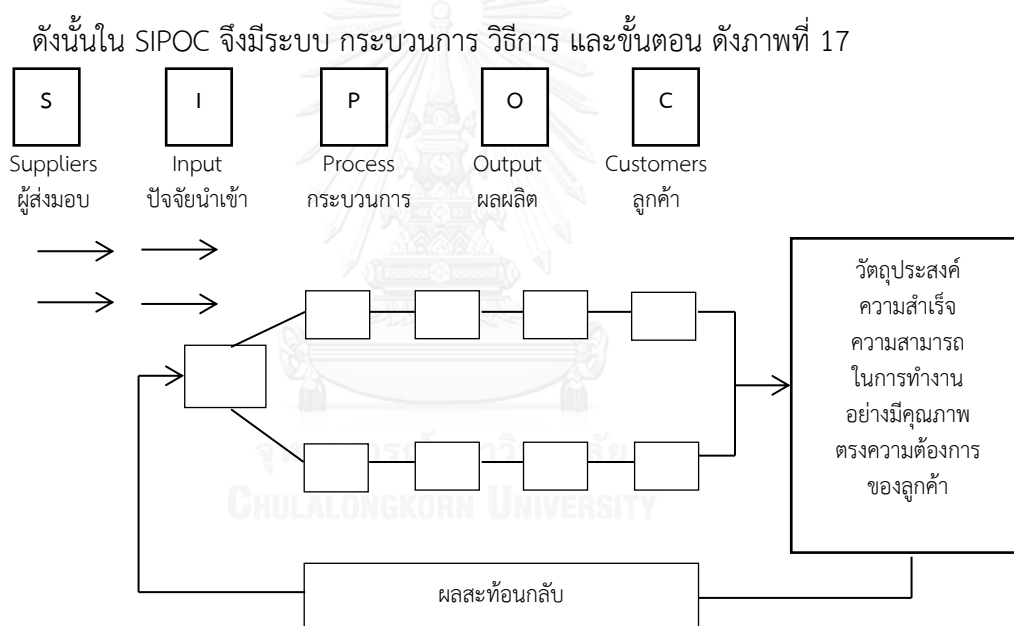
## 5.5 การพัฒนาระบบ CSIPOCF

จากแนวคิดระบบดังกล่าวมีแนวคิดในการพัฒนาระบบให้ครบกระบวนการที่สนองความ ต้องการของลูกค้า (Customers) เพราะถือว่าลูกค้า คือ เป้าหมายสำคัญ รวมทั้งการคำนึงถึงปัจจัย การส่งมอบ หรือผู้สนับสนุนให้มีปัจจัยนำเข้าที่ดีที่เรียกว่า ผู้ส่งมอบ (Suppliers) จึงมีแนวคิดในการ พัฒนาระบบ SIPOC อ่านว่า (Zee – Poc)

SIPOC ย่อมาจาก Suppliers – Input – Process – Output – Customers โดยหลัก คิดมาจากการกำหนดกระบวนการก่อนจะสร้างกรอบการทำงาน การวัดและการปรับปรุงงานด้วย เหตุผลสำคัญ คือ ในการทำงานจะเริ่มต้นที่การวางแผนในการบริหารกระบวนการหรือการปรับปรุง งานใดๆ ก็ตาม มีความจำเป็นที่ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกรอบแนวคิดของกระบวนการ SIPOC

จะช่วยให้เข้าใจขอบเขตของการทำงานที่ชัดเจน เป็นการกำหนดโครงสร้างก่อนการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

โซลท์ส (Scholtes, 1998) ได้สรุปแนวคิด SIPOC ในลักษณะการคิดเป็นระบบ ซึ่งคำว่า “ระบบ” โซลท์ส หมายถึง การปฏิสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกันในภาพรวม ในระบบจะมีภาพย่อยๆ อีกหลายระบบ หรือในขอบข่ายที่แคบก็จะเป็นขอบข่ายและกระบวนการ แต่ที่เป็นจุดสำคัญของการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับกระบวนการ กระบวนการจึงเป็นองค์ประกอบของระบบ และวิธีการเป็นการอ้างถึงองค์ประกอบของกระบวนการที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และหน้าที่ของระบบ และคุณค่าขององค์การจะมองเห็นได้ผ่านของปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการ และขั้นตอน (Steps) หมายถึง องค์ประกอบของวิธีการ ที่จะมองเห็นกิจกรรมที่ปฏิสัมพันธ์เป็นลำดับในแต่ละขั้นตอนที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์



ภาพที่ 17 ระบบ SIPOC

ที่มา : Scholtes (1998)

ระบบ SIPOC พัฒนามาจากความคิดของเดมมิง (Deming) ตามวงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) โดย SIPOC จะเริ่มด้วยวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่ต้องสร้างความชัดเจน โดยต้องกำหนดสิ่งที่ลูกค้าต้องการและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น สินค้าที่ผลิต บริการที่ให้ตามที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นจะมีการออกแบบกระบวนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในภาพกว้าง ปัจจัยนำเข้าจะไม่เพียงวัสดุหรือสิ่งสนับสนุน แต่รวมถึงนโยบายและแผน ลูกค้าและงานวิจัย โครงสร้างองค์กร ภาวะ

ผู้นำของผู้นำ ค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ วิธีการสื่อสาร วิธีการและรูปแบบการบริหาร การศึกษาและ แหล่งการฝึกอบรม และปัจจัยนำเข้ารวมถึงวัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบต่างๆ และ สถานการณ์

นอกจากนั้น SIPOC ยังให้ความสำคัญกับผลสะท้อนกลับ ซึ่งเป็นวงจรของข้อมูลในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้นในการนำ SIPOC ไปประยุกต์ใช้ จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่มาจากความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีขั้นตอน (Steps) ดังนี้ (Scholtes, 1998)

### 1. ขั้นตอนในการดำเนินการตามระบบ SIPOC

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกระบวนการ เป็นการกำหนดว่าจะนำปัจจัยนำเข้าและ ผลผลิตเข้ามาพัฒนา กำหนดให้เป็นพฤติกรรมที่ต้องการตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดผลผลิตของกระบวนการ ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจาก กระบวนการ เช่น สินค้า และการให้บริการแก่ลูกค้าหรือกิจกรรมที่ลูกค้าพึงพอใจและตรงต่อความ ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดลูกค้าของกระบวนการ อาจเป็นภายในหรือภายนอกที่ได้รับ ผลจากกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดปัจจัยนำเข้าในกระบวนการ เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดผู้ส่งมอบมาสู่กระบวนการ ซึ่งอาจเป็นภายในหรือภายนอก ได้เช่นกัน ในบางกรณีผู้ส่งมอบจะเป็นลูกค้า

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดสิ่งที่ผู้ส่งมอบและลูกค้าต้องการ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจ สิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร เป็นการเติมเต็มความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ต้องการจะมาจากผู้ส่งมอบ และผู้ส่งมอบได้รับสิ่งที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเจ้าของกระบวนการที่รับผิดชอบจนสำเร็จตาม กระบวนการ

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของขอบเขตในกระบวนการ เช่น กิจกรรมครั้งแรกและกิจกรรมครั้งสุดท้ายในกระบวนการ และรวมถึงลูกค้าทั้งหมดหรือลูกค้าใหม่

สรุปในขั้นตอนการดำเนินการระบบ SIPOC อาจเพิ่มเติมส่วนของกระบวนการเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้กำหนดนิยามกระบวนการเพิ่มเติม คือ

1. วัตถุประสงค์ของกระบวนการ (Process purpose) เป็นการกำหนดว่าทำไม กระบวนการจึงต้องมีขึ้น เช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้บุคคลที่ถูกต้อง ด้วยทักษะที่ ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม เป็นต้น วัตถุประสงค์ควรสะท้อนผลประโยชน์ขององค์กร

2. กำหนดเจ้าของกระบวนการ (Process owner) เป็นการกำหนดบุคคลรับผิดชอบกระบวนการ ตั้งแต่ตอนต้นกระบวนการจนเสร็จสิ้นกระบวนการ

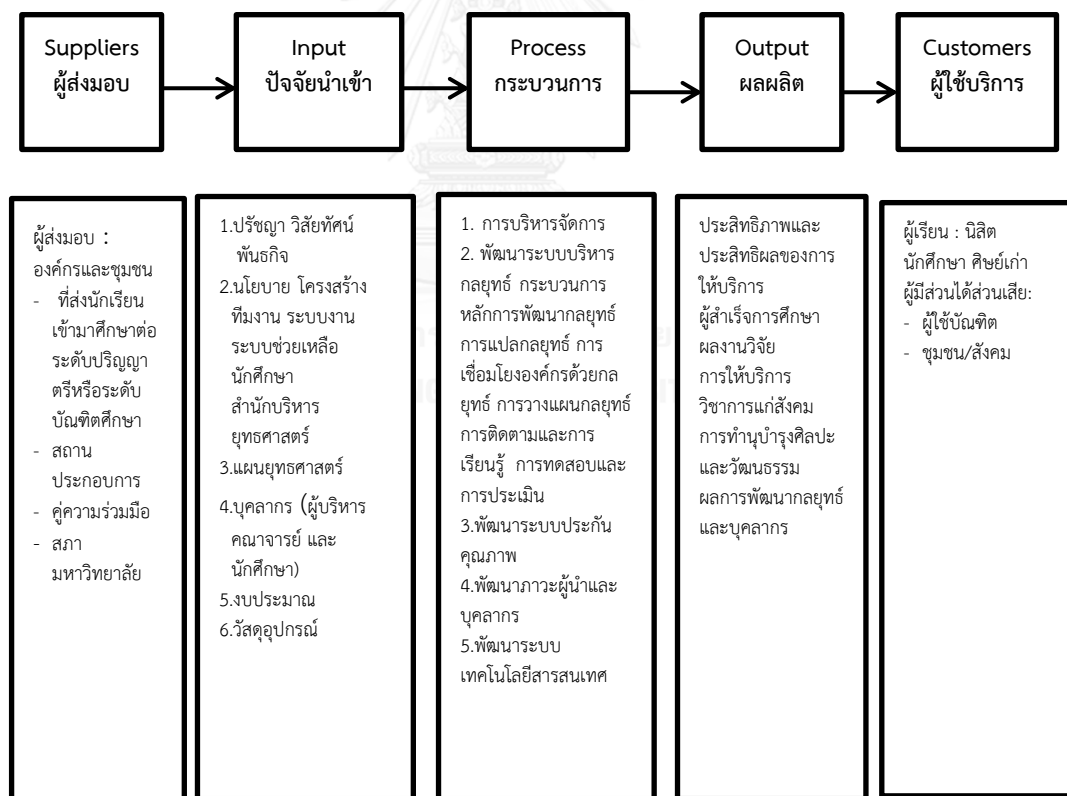
3. กำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของกระบวนการ (Start and end – point and the process) ซึ่งเป็นกิจกรรมแรกและกิจกรรมสุดท้ายในกระบวนการ

4. กำหนดขอบเขตหรือข้อจำกัดของกระบวนการ (Boundaries, or scope limitations for the process) เช่น กระบวนการเกี่ยวข้องกับลูกค้าทุกประเภทหรือเฉพาะบางประเภท หรือกระบวนการเฉพาะการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เช่น ความเสี่ยงสูง เป็นต้น

5. กำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ช่วยให้ระบบสมบูรณ์มารวมไว้ให้ชัดเจน เช่น บริบทขององค์กร และผลสะท้อนกลับ

## 2. การวิเคราะห์ SIPOC

การใช้ระบบ SIPOC ในการทำแผนที่ (Map) ในการปฏิบัติ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมจากการวิเคราะห์ ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ระบบ SIPOC

ที่มา : Taylor and Hill (1993)

จากระบบ SIPOC จะประกอบด้วย

1. ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ได้แก่ ผู้ส่งมอบ ซึ่งหมายถึง องค์กรและชุมชน ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนเข้ามาศึกษาต่อระดับปริญญาตรีหรือระดับบัณฑิตศึกษา สถานประกอบการ คู่ความร่วมมือ และสภามหาวิทยาลัย
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสำนักบริหารยุทธศาสตร์
3. กระบวนการ (Process) ได้แก่ การบริหารจัดการ การพัฒนาระบบบริหาร การพัฒนาประกันคุณภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำและบุคลากร และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการให้บริการตาม พันธกิจ และผลจากการพัฒนากลยุทธ์และบุคลากร
5. ผู้ใช้บริการ (Customers) ได้แก่ ผู้เรียนหรือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้ให้บริการ

นอกจากนี้ในการวิเคราะห์องค์กร หรือสถาบันอุดมศึกษา นักวิชาการ คือ (Lobont and Pascu, 2014) ได้เสนอให้นำลักษณะเฉพาะของสถาบันและบริบท (Context) มาวิเคราะห์ เช่นเดียวกับ สุกัญญา โฉมิไถกุล (2547) ถ้าวรวมบริบทขององค์กร และผลสะท้อนกลับ (Feedback) ในทุกขั้นตอนของระบบ SIPOC จะเป็นระบบ CSIPOCF ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 CSIPOCF system

อักษร	รายละเอียด	คำอธิบาย	อ้างอิง
C	Context	วัตถุประสงค์ ลักษณะของสถาบัน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	Hoy and Miskel (1991); Taylor and Hill (1993); Lucian and Pascu (2012); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
S	Suppliers	องค์กรและชุมชน ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนเข้ามา ศึกษาต่อระดับปริญญาตรีหรือระดับบัณฑิตศึกษา สถานประกอบการ คู่ความร่วมมือ และสภามหาวิทยาลัย	Hoy and Miskel (1991); Scholtes (1998); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
I	Input	ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสำนักบริหารยุทธศาสตร์	Hoy and Miskel (1991); Taylor and Hill (1993); Scholtes (1998); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
P	Process	กระบวนการบริหารจัดการสถาบัน ประกอบด้วย กระบวนการหลัก การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ จากการพัฒนากลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติ การติดตามการ เรียนรู้ การทดสอบและการประเมิน ตามพันธกิจ และกระบวนการ สนับสนุน การพัฒนาประกันคุณภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำและ บุคลากร และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	Hoy and Miskel (1991); Taylor and Hill (1993); Scholtes (1998); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
O	Output	ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการให้บริการตามพันธกิจ และผล จากการพัฒนากลยุทธ์และบุคลากร	Hoy and Miskel (1991); Taylor and Hill (1993); Scholtes (1998); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
C	Customers	ผู้เรียนหรือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ใช้บริการ	Hoy and Miskel (1991); Scholtes (1998); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
F	Feedback	ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ บริบทองค์กร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ให้บริการ และผลลัพธ์	Hoy and Miskel (1991); Taylor and Hill (1993); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)
O	Outcome	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Hoy and Miskel (1991); Taylor and Hill (1993); สุกัญญา โขวิไลกุล (2547)

ดังนั้น สรุปรูปแบบในภาพรวมเรียกย่อๆที่ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ CSIPOCFO ซึ่ง O เป็นอักษรย่อ แทน Output, Outcome เพื่อการสื่อสารให้ง่ายและสั้น O จึงเป็นทั้ง Output, Outcome จึงใช้ O ตัวเดียว รูปแบบจึงเป็น CSIPOCF อ่านว่า (Zee – Zee - Poc) (Context, Suppliers, Input, Process, Output, Customers, Feedback, Outcome) เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบการบูรณาการแนวคิดในการบริหาร และเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา



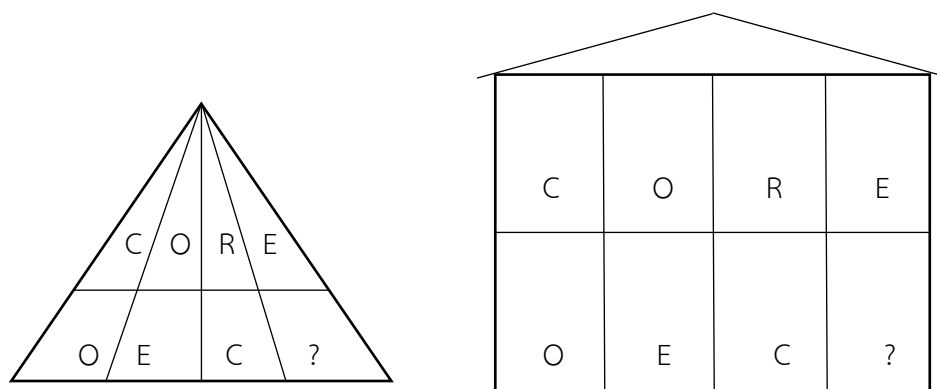
## ตอนที่ 6 การบูรณาการการบริหารกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ (Integrating Strategic Management and Quality Assurance)

### 6.1 แนวคิดการบูรณาการ (Integration)

แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ เริ่มตั้งแต่ ปีค.ศ.1990 ที่มองระบบงานในหน่วยงานหรือองค์กรใดๆในองค์กรรวม (Holistic) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีความหลากหลาย การบูรณาการแตกต่างกันบ้าง แนวคิดเบื้องต้น แนวคิดบูรณาการมีการพัฒนาต่อเนื่อง เช่น วิคินสันและดาลี (Wikinson and Dale, 2001) กล่าวว่า การบูรณาการ เป็นการรวม 2 หรือ 3 ระบบ เข้าด้วยกันจากลักษณะที่คล้ายกัน ตามโครงสร้าง และบูรณาการในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของทุกระบบ โดย วิคินสันและดาลีให้แนวคิดว่าการบูรณาการทำได้ 2 วิธี คือ การรวบรวมหลักฐานหรือ ข้อมูลเชื่อมโยงกัน (Alignment approach) และอีกแนวทางหนึ่งคือการบูรณาการกับโครงสร้างการบริหารคุณภาพเช่นเดียวกันกับ เบ็กเมอร์ฮาเกน (Beckmerhagen *et al.*, 2003) และ Chartered Quality Institute (2007) กล่าวว่า เป็นการรวมการบริหารภายในองค์กร มีหน้าที่ต่างกันรวมเป็นระบบเดียวกัน ไม่แยกส่วน แต่เชื่อมโยง จากส่วนหนึ่งไปยังระบบอื่นขององค์กรลักษณะการบูรณาการ มี 3 ลักษณะ คือ (1) การให้กรอบการบริหารเป็นกรอบเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระบบ (2) บูรณาการในด้านกระบวนการ วิธีการ และการปฏิบัติการ และ (3) มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ดังนั้น กล่าวโดยสรุป ลักษณะการบูรณาการ ประกอบด้วย (Dalling, 2007) (1) มีโครงสร้างและนโยบายไปในแนวทางเดียวที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบขององค์กร (2) มีการอธิบายไปในแนวทางเดียวกัน (3) มีระบบควบคุมในระบบโครงสร้างเดียวกัน และระบบความเสี่ยงเดียวกัน (4) ระบบการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดไว้เป็นระบบเดียวกัน (5) ระบบการติดตาม การให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในกระบวนการเดียวกัน (6) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงการบริหารเป็นไปในกระบวนการเดียวกัน (7) การทบทวนการบริหารงานเป็นไปตามลำดับและขั้นตอน ขนาด และความซับซ้อนขององค์กร และ (8) เป้าหมาย คือ การใช้เครื่องมือการบริหาร และวิธีการบูรณาการเพื่อปรับปรุงไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

### 6.2 รูปแบบการบูรณาการ

แมคเกอร์เกอร์ ได้เสนอรูปแบบระบบการบริหาร ได้ 2 รูปแบบ คือ Model of Aligned Standard และ Model of Integration ดังภาพที่ 19

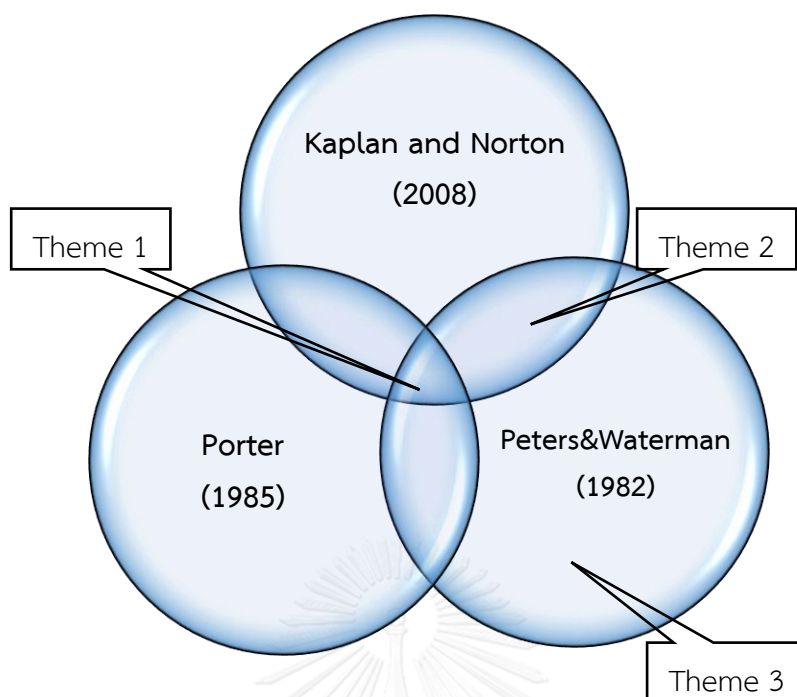


ภาพที่ 19 Model of Integration และ Model of Aligned Standard

ที่มา : McGregor *et al.* (1996)

ไฮน์ส (Hines, 2002) อธิบายว่า ทั้ง 2 รูปแบบมีลักษณะต่างกัน คือ Alignment เป็นวิธีการดำเนินการที่ใช้โครงสร้างและระบบที่คล้ายคลึงกัน มีวัตถุประสงค์ จะลดกระบวนการบริหาร และการดำเนินการติดตาม แต่ยังคงแยกวิธีการ แยกกันในแต่ละระบบ แต่จะรวมการดำเนินการ สำหรับ Integration เป็นการรวมให้มีความสมบูรณ์ในทุกส่วน ทุกวิธีการ และการดำเนินการ ซึ่งรวมกันในองค์กร และมีการปฏิบัติร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ให้ความสำคัญลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

รูตสแตม และนิวตัน (Rudestam and Newton, 1992) ได้เสนอ Venn Diagram เพื่ออธิบายการบูรณาการ มี 3 ลักษณะคือ การบูรณาการได้ทั้ง 3 แนวคิด บูรณาการได้เพียง 2 สองแนวคิด และไม่สามารถบูรณาการได้เลย ดังตัวอย่าง ภาพที่ 20



ภาพที่ 20 Venn Diagram แสดงการเชื่อมโยง 3 แนวคิด

ที่มา : Kaplan and Norton (2008), Peters and Waterman (1982), Porter (1985)

จากภาพ Theme 1 การบูรณาการสมบูรณ์ แนวคิดทั้ง 3 แนวคิดสามารถเชื่อมโยงกันได้ เป็นเนื้อเดียวกัน มีลักษณะเดียวกันหรือเหมือนกัน Theme 2 การบูรณาการได้บางส่วน คือ มีเพียง 2 แนวคิดที่เหมือนกัน และ Theme 3 การบูรณาการไม่ได้ คือ ทั้ง 3 แนวคิดไม่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน

### 6.3 ระดับการบูรณาการ

โจนเคอร์ และเคลเวอร์ (Jonker and Klaver, 1998) กล่าวว่า ระดับการบูรณาการ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

(1) การบูรณาการนโยบาย (Policy integration) คือ การกำหนดนโยบายให้มีการบูรณาการ เนื้อหา โครงสร้างและกระบวนการ

(2) การบูรณาการแนวคิด (Conceptual integration) คือ การเลือกรูปแบบมาตรฐานแบบใดแบบหนึ่งเป็นหลักและนำแนวคิดในรูปแบบอื่นมาบูรณาการ

(3) การบูรณาการระบบ (System integration) คือ การสร้างระบบในรูปแบบมาตรฐานที่เลือก พัฒนาเป็นระบบใหม่ ในระบบจะรวมเนื้อหาเป็นระบบเดียว

(4) การบูรณาการในระดับมาตรฐานกลาง (Normative integration) คือ การกำหนดมาตรฐานกลางของระดับที่ต้องการ โดยรวมจากมาตรฐานที่ต่างกัน

(5) การบูรณาการนำไปสู่การปฏิบัติ (Pragmatic integration) คือ การจัดทำเอกสารเพื่อเป็นคู่มือ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

ต่อมา เบอร์นาโด (Bernardo *et al.*, 2010) ได้สรุปแนวคิดในการบูรณาการจากภาพรวม จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับการบูรณาการสมบูรณ์แบบ (Full integration) การบูรณาการบางส่วน (Partial integration) และระดับไม่บูรณาการ (No integration) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ลักษณะของการบูรณาการและระดับการบูรณาการ

บูรณาการสมบูรณ์แบบ	บูรณาการบางส่วน	ไม่บูรณาการ
ระดับกลยุทธ์ บูรณาการเชื่อมโยงนโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน	มีการเชื่อมโยงนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานเพียงบางส่วน	ไม่มีการเชื่อมโยงนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน รวมทั้งการปฏิบัติ
ระดับวิธีการ ผู้บริหารรวมหน้าที่และบทบาทต่างๆ เข้า เป็นคู่มือการบริหาร วิธีการ ทั้งเอกสาร การฝึกอบรม และการติดตามบูรณาการ	ผู้บริหารรวมความรับผิดชอบ บางส่วน จะให้ความสนใจงาน พิเศษบางส่วน	เป็นการทำงานแยกหน้าที่และ วิธีการทำงาน และมีการกำกับ ติดตามที่แยกกันทำ
ระดับปฏิบัติการ งานทั้งหมดมีการดำเนินงานตามคู่มือ การ จัดบันทึก การเก็บรวบรวมข้อมูล และ กระบวนการต่างๆ เป็นหนึ่งเดียวกันในการ บริหารจัดการ	มีงานบางส่วนร่วมกันทำ และ งานบางส่วนแยกกัน ลักษณะ การทำงานสนองต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ลักษณะการร่วมงาน เพียงบางส่วน	ไม่มีการบูรณาการใน กระบวนการเลย

#### 6.4 การบูรณาการการบริหารกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ

แดลลิ่ง (Dalling, 2007) ซาเนย์ และคณะ (Sahney, Banwet, and Karunes, 2008) กล่าวว่า การบูรณาการ หมายถึง การรวมเข้าด้วยกัน คือ การบริหารองค์กร ในระบบเดียวกัน ไม่แยก องค์กรประกอบออกจากกัน ดังนั้น ในระบบการบูรณาการการบริหาร (An Integrated Management System – IMS) เป็นระบบการบริหารซึ่งบูรณาการองค์ประกอบทางการบริหารเข้าด้วยกัน เข้าเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และพันธกิจ ผล

ของระบบการบริหารบูรณาการคือ การที่องค์กรใช้ระบบบริหารเดียวในการบริหารความหลากหลายของการปฏิบัติในองค์กร มีลักษณะสำคัญ คือ

(1) มีข้อบ่งชี้ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดขององค์กรและระบบ รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การตลาด และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในการบริหารจึงเป็นการบริหารกลยุทธ์และแผนงาน

(2) การติดตามและประเมินคุณภาพภายในจะต้องดำเนินการในภาพรวมทั้งองค์กร ไม่แยกมาตรฐานการบริหารออกแต่ละส่วน

(3) วิธีการบูรณาการ คือ การนำทุกส่วนในสถาบันมาร่วมในการทำงานให้เป็นหนึ่งเดียวกันในทุกระดับของสถาบัน

(4) ลักษณะของการบูรณาการมีความคงเส้นคงวา (Consistent style) ไม่เปลี่ยนแปลงง่ายตลอดกระบวนการ

## 6.5 แนวคิดและหลักการการบูรณาการกลยุทธ์การบริหารกับการประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

นักวิชาการที่สนใจการบูรณาการการบริหารคุณภาพ คือ การบริหารกลยุทธ์และการประกันคุณภาพเข้าเป็นระบบเดียว เช่น เคททูเนน (Kettunen, 2011a) ซิวจินโนวิต (Zivojinovic, 2007) เซาฮุน (Shawyun, 2012b) เป็นต้น สรุปดังนี้

(1) แนวคิดการบูรณาการการบริหารกลยุทธ์และการบริหารคุณภาพ เป็นการบูรณาการของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ของแผนยุทธศาสตร์ ในการอธิบายมุมมองต่างๆ (Balanced scorecard) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ บริหารกลยุทธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงกัน กับแผนที่คุณภาพ (Quality map) จะให้ภาพรวมโครงสร้างสถาบันอุดมศึกษา โดยจะมีวงจรคุณภาพ PDCA ประสานกระบวนการภายใน เข้าเป็นระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบเดียวกัน แผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพจึงเป็นเหมือนแผนที่ถนน (Road map) ที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และบรรยายในภาพรวมจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานการณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต เว้นแต่รายละเอียดปลีกย่อยบางประเด็น

(2) การบริหารกลยุทธ์และการบริหารคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนาอย่างอิสระต่อกัน ซึ่งทั้งสองแนวคิดนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ทั้งสองวิธีจะนำมารวมกันในระบบการบริหารข้อมูล (Information system) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Action plan)

(3) การบริหารเชิงบูรณาการในสถาบันอุดมศึกษา คือ กระบวนการใช้นวัตกรรมการบริหารบูรณาการการบริหารกลยุทธ์กับการประกันคุณภาพ เป็นการบริหารกระบวนการด้วยกลยุทธ์หรือองค์ประกอบ หรือวิธีการบริหารสามารถบูรณาการในสถาบันอุดมศึกษา การนำแผนยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีระบบการประกันคุณภาพภายในกระบวนการ

(4) แนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในเชิงบูรณาการเป็นการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งเน้นความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก และการบริหารกลยุทธ์ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาต้องบริหารศักยภาพของสถาบัน เช่นเดียวกันต้องให้ประสบความสำเร็จในตลาดการแข่งขันการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นรูปแบบในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในการบูรณาการทั้งแผนทีกลยุทธ์และการประกันคุณภาพ

(5) ปัจจัยของความสำเร็จในระบบการบริหารบูรณาการกลยุทธ์ ประกอบด้วย นโยบายของสถาบัน ระบบการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติ การปรับปรุงตามผลการประเมินและการทบทวนกระบวนการบริหาร

(6) การประเมินผลการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ กลยุทธ์ ลักษณะสถาบัน การบริหารคุณภาพ กระบวนการสอน วิจัย ทรัพยากรมนุษย์ นักศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน การเงินและงบประมาณ ความร่วมมือ และการเปิดสถาบันสู่สภาพแวดล้อมโดยรอบ และสังคมโลก

#### 6.6 การบริหารคุณภาพเชิงบูรณาการ

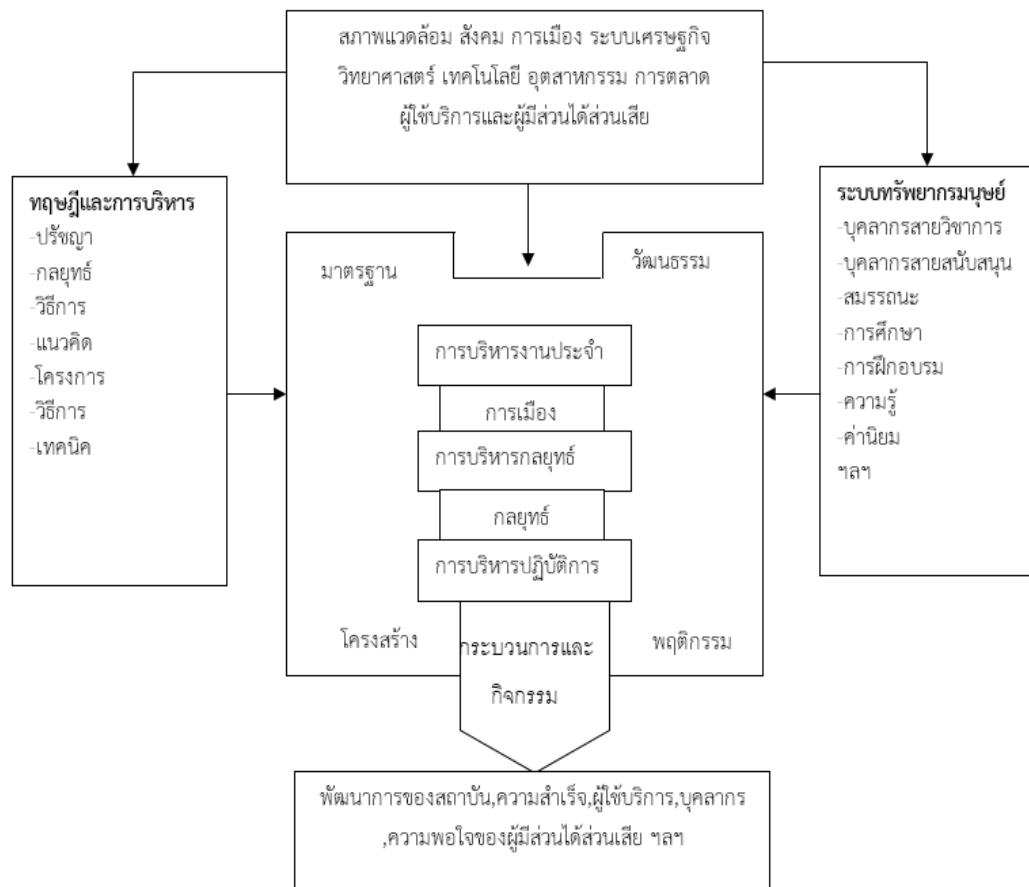
ลักษณะของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับกรอบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง รูเบน (Ruben, 2007) ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ให้บริการและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นการเชื่อมโยงระบบการบริหารทุกระบบออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) การบริหารงานประจำ (Normative management) ประกอบด้วย ปรัชญา การเปลี่ยนแปลง (Dynamic) โครงสร้างสถาบัน, วัฒนธรรม (ความอยู่รอด และการเจริญเติบโต)

(2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย ความต้องการของลูกค้า จุดยืนทางการตลาด และปัจจัยความสำเร็จ (ความแปลกใหม่ และศักยภาพที่มีอยู่)

(3) การบริหารปฏิบัติการ (Operations Management) ประกอบด้วย ผลผลิตจริง ก้าวไร คุณค่า และการลงทุน

ทั้ง 3 ระดับของการบริหารช่วยให้เกิดความสอดคล้องในองค์ประกอบทางคุณภาพ เวลาและความสามารถในการยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ โครงสร้างสถาบันอุดมศึกษา ระบบการบริหาร องค์ประกอบทางบุคคล และพฤติกรรมทางการศึกษา ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในการบูรณาการทั้งแผนที่กลยุทธ์  
ที่มา : Ruben (2007)

## 6.7 การบริหารกลยุทธ์ขับเคลื่อนการบูรณาการแผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารกลยุทธ์มีรูปแบบต่างกัน กระบวนการบริหารกลยุทธ์ออกแบบเพื่อให้ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจผลที่ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เรียกว่ากระบวนการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งในภาพรวมจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประเภท (จิระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2553) คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formation) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) และติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation) ซึ่งในการนำการบริหารกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา (Shawyun, 2012b) ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ คือ

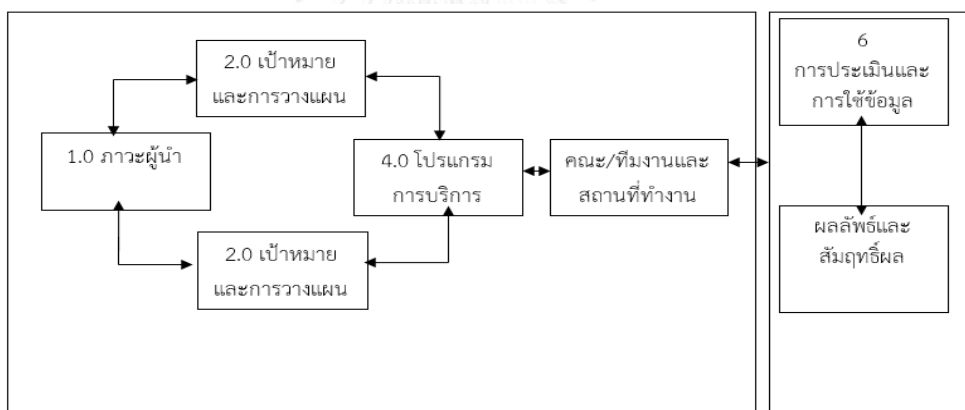
(1) ปัจจุบันสถาบันอยู่ตรงไหนในสถาบันกลุ่มเดียวกัน และจะไปที่ไหน (Where are we now and where are we going?) หมายถึง สถานการณ์ปัจจุบันและในอดีตที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จะทำให้เข้าใจสภาพปัจจุบันตามความสามารถในการ

ดำเนินการ โดยมีประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ว่าบรรลุมากน้อยเพียงใด จะดำเนินการอย่างไร ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร และความสามารถ

(2) เป้าหมายที่จะไปถึงเป็นอย่างไร (Where do you want to go or Where we could be going?) หมายถึง เป้าหมายที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการจะไปในตำแหน่งใด ผลผลิตใด การบริการที่ต้องการให้บรรลุ หรือสำเร็จตามปัจจัยและความสามารถที่มี สำคัญคือ ผลผลิตที่ต้องการ ความต้องการของผู้ใช้บริการต้องการคืออะไร

(3) จะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร (How do we get there?) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและความสามารถ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษา คณะ หรือโปรแกรม พัฒนาขึ้นเพื่อการบริหารกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงสิ่งที่ต้องทำ และวิธีการว่าจะทำอย่างไร ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษา คณะ หรือโปรแกรม ให้สามารถแข่งขันได้

จากคำถาม 3 ข้อ เป็นแนวทางในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยการบริหารกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์กลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ความคิดความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา : Ruben (2007)

จากภาพที่ 22 รูเบน (Ruben, 2007) ได้เสนอวิธีการบูรณาการในการประเมิน การวางแผนและการปรับปรุงในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้ให้กรอบแนวคิดในการบูรณาการซึ่งให้ความสำคัญในองค์ประกอบที่จำเป็น เพื่อดำรงไว้ซึ่งความดีเด่นของสถาบันอุดมศึกษา คณะ หรือโปรแกรม กรอบแนวคิดสร้างบนแนวคิดหลักและค่านิยม คือ

(1) มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ (Mission) และความมุ่งหวังในอนาคต (Vision) มีความเข้าใจในเป้าประสงค์และค่านิยม

(2) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารในทุกๆระดับ รวมทั้งกลไกในการให้ผลสะท้อนกลับและการทบทวน



(3) การวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ และเป้าหมาย เพื่อแปลเป้าประสงค์และความมุ่งหวังไปสู่โปรแกรม

(4) โปรแกรมที่มีประสิทธิภาพและการให้บริการ ที่สอดคล้องกับพันธกิจและมุ่งหวังไปสู่ความสำเร็จ ออกแบบอย่างระมัดระวัง การประเมินอย่างต่อเนื่อง และการนำผลมาปรับปรุง

(5) สร้างความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างมีคุณค่าสูงกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ที่ได้รับผลโดยตรงจากโปรแกรม และการให้บริการของสถาบันหรือคณะ

(6) ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง และประสบการณ์ ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในโครงการ การให้บริการ นำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจวันต่อวัน และการนำทรัพยากรมาใช้ดำเนินการ

(7) สภาพแวดล้อมการทำงานควรมีทีมงานที่เหมาะสม

(8) กระบวนการการทบทวนที่มีระบบ และมีการประเมินผลลัพธ์ หรือตรวจสอบความสำเร็จของสถาบัน คณะ หรือโปรแกรมที่ทำให้บรรลุพันธกิจ ความมุ่งหวัง และเป้าหมาย เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุง

(9) การเปรียบเทียบกับเพื่อนและผู้นำ เพื่อส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและการปรับปรุง ให้เกิดความเข้มแข็ง

**สรุป** การบูรณาการแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เป็นการบูรณาการแนวคิดทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือแนวคิดทางกลยุทธ์ แต่ละแนวคิดจะมีกลยุทธ์ ทั้งเหมือนกันและต่างกัน เมื่อนำแนวคิดมารวมกัน จึงเป็นการรวมกลยุทธ์และแนวคิดที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ จึงเรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) หมายถึงความเชื่อมโยงกลยุทธ์และแนวคิดที่เชื่อมโยงกัน และเมื่อนำไปปฏิบัติในแผนที่กลยุทธ์จะเชื่อมโยงกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรม รวมทั้งวิธีการบริหารลักษณะต่างๆ และแผนที่คุณภาพ (Quality map) คือ การรวมหรือบูรณาการระบบการประกันคุณภาพหลายเกณฑ์และระบบเข้าด้วยกัน เป็นระบบการประกันคุณภาพใหม่ ในการบริหารการบูรณาการคือการบริหารที่บูรณาการแผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพให้เป็นเรื่องเดียวกัน จึงต้องเข้าใจลักษณะและระดับการบูรณาการ ลักษณะการบูรณาการมี 3 ลักษณะ คือ การบูรณาการได้ทั้งหมด บูรณาการได้เพียงบางส่วน และที่บูรณาการไม่ได้ ใน 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับกลยุทธ์ และระดับการปฏิบัติวิธีการบูรณาการเบื้องต้น คือการจัดระบบข้อมูลยุทธศาสตร์ (Strategic Information system) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ การทดสอบและการประเมินอย่างต่อเนื่อง ตามโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้ใช้บริการ และการบริหารที่มุ่งสู่ผลผลิตตามเป้าหมาย บทบาทของสภาสถาบันในการกำหนดนโยบาย ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำนโยบายของสภามาสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติที่ให้

ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงินและงบประมาณ และการบริหารตามพันธกิจ ด้วยกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตตามพันธกิจ

## ตอนที่ 7 เทคนิคในการวิจัย

การวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขและความสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ ความเชื่อ ความคิดเห็น ทักษะคติ ผลที่มองเห็น ตลอดจนแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรยายและแปลความหมายของลักษณะระดับของเงื่อนไข และความสัมพันธ์นั้น (วรรณิ แกมเกตุ, 2551) ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลจะหาคำตอบวัตถุประสงค์การวิจัยคือ ข้อมูลจากเอกสารหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจะมีการตรวจสอบข้อมูลจากหลายด้าน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) วิจัยจากเอกสาร (Documentary research) การเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) และหาความต้องการจำเป็นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและสิ่งที่คาดหวัง โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีค่า PNI (Priority Needs Index) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) จึงจำเป็นต้องมีเทคนิคในการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประกอบกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามสภาพที่ปรากฏมากที่สุด ดังนั้นในการพัฒนาแบบฉบับครั้งนี้ จึงเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อประมวลเนื้อหาตามเทคนิคในการวิจัยดังนี้

### 7.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 7.1.1 ความหมายของการวิเคราะห์

คำว่า วิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง กระบวนการแยกแยะปัจจัยต่างๆ ตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง คน สัตว์ สิ่งของ รวมทั้งเหตุการณ์ และสิ่งที่อยู่ในรูปของแนวคิด เพื่อให้ได้ปัจจัยหลักหรือปัจจัยสำคัญๆ เข้ามาเป็นองค์ประกอบรวมกัน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือปรากฏการณ์ใหม่ โดยปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ เข้ามาสู่กระบวนการในการวิเคราะห์ ในสาระสำคัญจึงเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา ตามเครื่องมือในกระบวนการวิจัยดังนี้

#### 7.1.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารอาจทำได้ทั้งโดยวิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณ คือการทำให้ข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยค หรือใจความในเอกสารเป็นจำนวนที่วัดได้ แล้วแจกแจงจำนวนของถ้อยคำ ประโยค หรือใจความเหล่านั้น วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบนี้ที่รู้จักกันดี คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ส่วนวิธีการเชิงคุณภาพ คือการตีความสร้างข้อสรุปอุปนัย (Induction) จากเอกสารดังกล่าวประกอบกับ

เอกสารอื่นๆ โดยอาจมีการแบ่งประเภทตามเนื้อหาของเอกสารแล้วเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่างๆ กัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2551)

สุภางค์ จันทวานิช (สุภางค์ จันทวานิช, 2551) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สาระ หรือ การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง เทคนิคการวิจัยที่พยายามจะบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสาร โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบ และเน้นสภาพวัตถุวิสัย (Objective) การบรรยายเน้นที่เนื้อหาตามที่ปรากฏในข้อความ พิจารณาจากเนื้อหาโดยผู้วิจัยไม่อคติหรือความรู้สึกของตัวเองเข้าไป พัวพัน ไม่เน้นการตีความหรือหาความหมายที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง หรือความหมายระหว่างบรรทัด สำหรับนักวิจัยบางคนถือว่า การวิเคราะห์เนื้อหาอาจไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีการเชิงปริมาณก็ได้ เพียงแต่ให้การระบุคุณลักษณะเฉพาะของข้อความหรือเนื้อหาเป็นอย่างมีระบบ และเป็นสภาพวัตถุวิสัย เราอาจสรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจะต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มีความเป็นระบบ มีความเป็นสภาพวัตถุวิสัย และอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี ในการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะในสาขาที่มีการใช้ข้อมูลเอกสาร เช่น ประวัติศาสตร์ โบราณคดี วรรณคดี ภาษา นิเทศศาสตร์ การวิเคราะห์เนื้อหามีบทบาทเด่นในการช่วยบรรยายหรือแยกแยะเนื้อหา (Message) ของข้อความที่ต้องการวิเคราะห์

### 7.1.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหามีรายละเอียด (สุภางค์ จันทวานิช, 2551) ดังนี้

1) ผู้วิจัยต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ ใครก็ตามที่มาเป็นผู้วิเคราะห์เนื้อหาต่อไปจะได้มีเกณฑ์และระเบียบเดียวกันในการคัดเลือก ไม่ใช่ว่าผู้วิเคราะห์แต่ละคนต่างก็มีเกณฑ์ของตนและรับช่วงต่อกันไม่ได้

2) ผู้วิจัยต้องวางเค้าโครงข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความ ในเอกสารที่จะถูกนำมาวิเคราะห์แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท การทำเช่นนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์สามารถตัดสินใจได้ว่าคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท และจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป

3) ผู้วิจัยต้องคำนึงถึงบริบท หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ด้วย ผู้วิจัยตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียนให้ใคร อ่าน ช่วงเวลาที่เขียนเป็นอย่างไร ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น การพิจารณาเอกสารในสภาพที่เป็นองค์ประกอบจึงเป็นสิ่งจำเป็น การบรรยายคุณลักษณะเฉพาะของเนื้อหาโดยไม่โยงไปสู่ลักษณะของเอกสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร จะทำให้ผลการวิเคราะห์มีคุณค่าน้อย แต่ถ้าได้มีการเปรียบเทียบคุณลักษณะของเนื้อหาเข้ากับบริบทของเอกสารและมีการโยงคุณลักษณะดังกล่าวเข้า

กับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสม ที่ผู้วิจัยเลือกมาเปรียบเทียบจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความกว้างขึ้นและนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่นๆ ได้

4) โดยปกติการวิเคราะห์เนื้อหาจะกระทำกับเนื้อหาตามที่ปรากฏในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ การวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารก็หมายถึงคำหรือข้อความที่มีอยู่ ไม่ใช่คำหรือข้อความที่ผู้วิจัยตีความได้ การตีความข้อความจะกระทำในอีกขั้นตอนหนึ่งภายหลัง เมื่อผู้วิจัยจะสรุปข้อมูล

5) ขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่ยังถกเถียงกันอยู่ระหว่างนักวิจัยเชิงปริมาณกับนักวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับนักวิจัยเชิงปริมาณเมื่อได้ทำตามขั้นตอน 4 ขั้น ที่กล่าวมาแล้ว ก็ถือว่าผู้วิจัยจะลงมือสรุปข้อมูลอย่างแม่นยำ และนำข้อมูลไปอ้างอิงกับประชากรทั้งหมดได้ แต่สำหรับนักวิจัยเชิงคุณภาพมักมีข้อทักท้วงอยู่บ้าง โดยที่นักวิจัยเชิงคุณภาพเห็นว่า ความถี่ของคำหรือข้อความที่ปรากฏอาจไม่ได้แสดงถึงความสำคัญของคำหรือข้อความนั้นก็ได้ เช่น ตัวบทที่มีคำว่า “ชาติ” “รักชาติ” ปรากฏถี่หลายครั้งอาจไม่ได้เน้นเนื้อหาของเรื่องชาติและความรักชาติก็ได้ นอกจากนั้น การตีความสำคัญของเนื้อหาจากตัวบทอาจใช้วิธีสรุปใจความได้ดีกว่าการวัดความถี่ของคำก็ได้ ฉะนั้นวิธีการเชิงคุณภาพจึงน่าจะมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์เนื้อหาได้เป็นอย่างดี นักวิจัยเชิงคุณภาพให้เหตุผลว่า การได้คำตอบเลื่อนรางสำหรับคำถามที่ตรงเป้า ยังดีกว่าได้คำตอบที่ชัดเจนสำหรับคำถามที่ผิดเป้า การมุ่งจะวัดความถี่ของคำอย่างเดียว อาจนำไปสู่คำตอบที่ชัดเจนแต่ไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

ในการวิเคราะห์ข้อมูล นางลักษณ และสุวิมล (นางลักษณ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2543) กล่าวถึงการวิเคราะห์งานวิจัย ว่ามีขั้นตอนดังนี้ (1) กำหนดจุดมุ่งหมาย/ปัญหาวิจัย (2) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างกรอบความคิด (3) การรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ (5) การสรุป อภิปรายผล และการเสนอรายงาน

ดังนั้น ในการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพครั้งนี้ จะกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์การวิเคราะห์
- 2) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการประกันคุณภาพ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3) การรวบรวมข้อมูล
- 4) วิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ตามวิธีการดังนี้
  - (1) ลงรหัสข้อมูล ประเด็นที่ได้ลดทอนข้อมูลแล้ว
  - (2) กำหนดประเด็นหลักตามโครงสร้างต้นไม้ม
  - (3) แสดงผลสรุปข้อมูล เบื้องต้น

- 5) การสรุปผลการวิเคราะห์ และยืนยันผลสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ (Verification)
- 6) รายงานผล

#### 7.1.4 เทคนิคและเครื่องมือวิจัย

(1) การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผลจากการอ่านจะช่วยให้ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยได้เหมาะสม เลือกเทคนิควิเคราะห์ การเขียนรายงาน และอภิปรายผลได้กว้างขวางลึกซึ้ง การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร เป็นการศึกษาเนื้อหาเนื้อหาสำคัญ จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปเป็นผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์เอกสารหลายวิธี เช่น แนวคิดของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 2001) การทำเดนโตรแกรมของครีพเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 2013)

(2) วิเคราะห์ตามแนวคิดของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) แมคมิลแลนและชูมาเคอร์ ได้เสนอแนวคิดในการสร้างรูปแบบ (Pattern) จากข้อมูลเชิงคุณภาพเรียกว่า กระบวนการค้นหารูปแบบ (The Process of Pattern – Seeking) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

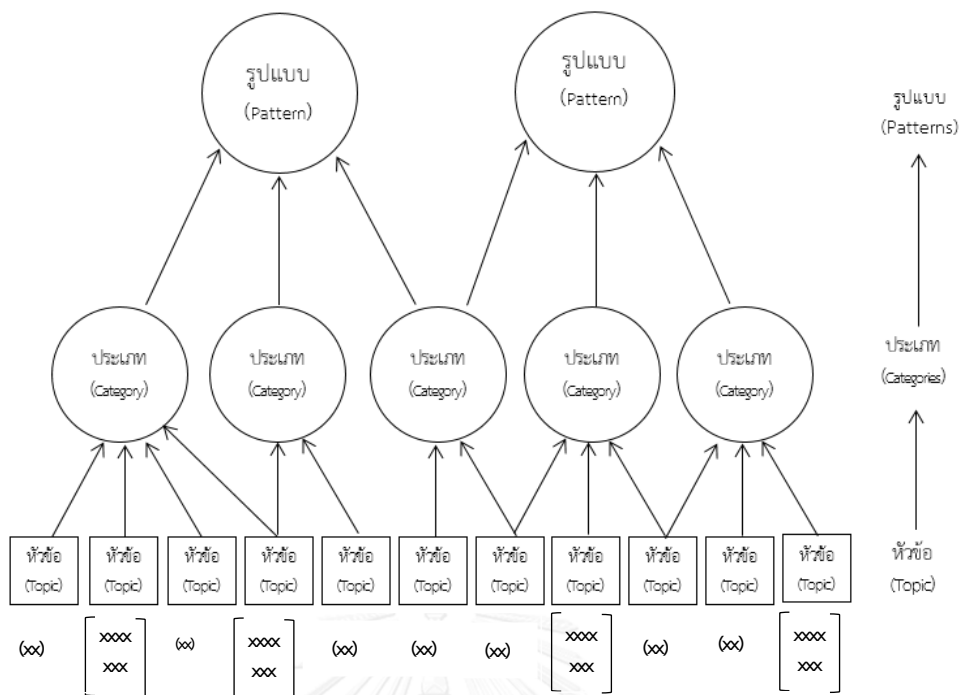
ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลแต่ละส่วนย่อยที่เรียกว่า Segments ซึ่งเป็นเนื้อหาแนวคิดแบบเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมแต่ละส่วน (Segments) จัดกลุ่มความหมายเนื้อหาแนวคิดแบบเดียวกันจัดเป็นหัวข้อ (Topics)

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมแต่ละหัวข้อเป็นประเภท (Categories)

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมกลุ่มเนื้อหาที่เป็นประเภท จัดเป็นรูปแบบหรือกลุ่ม (Pattern)

จาก 4 ขั้นตอนสรุปเป็นเนื้อหาในแต่ละเรื่อง นำเสนอเป็นข้อมูล และเขียนสรุปเป็นผลการศึกษา ดังภาพที่ 23

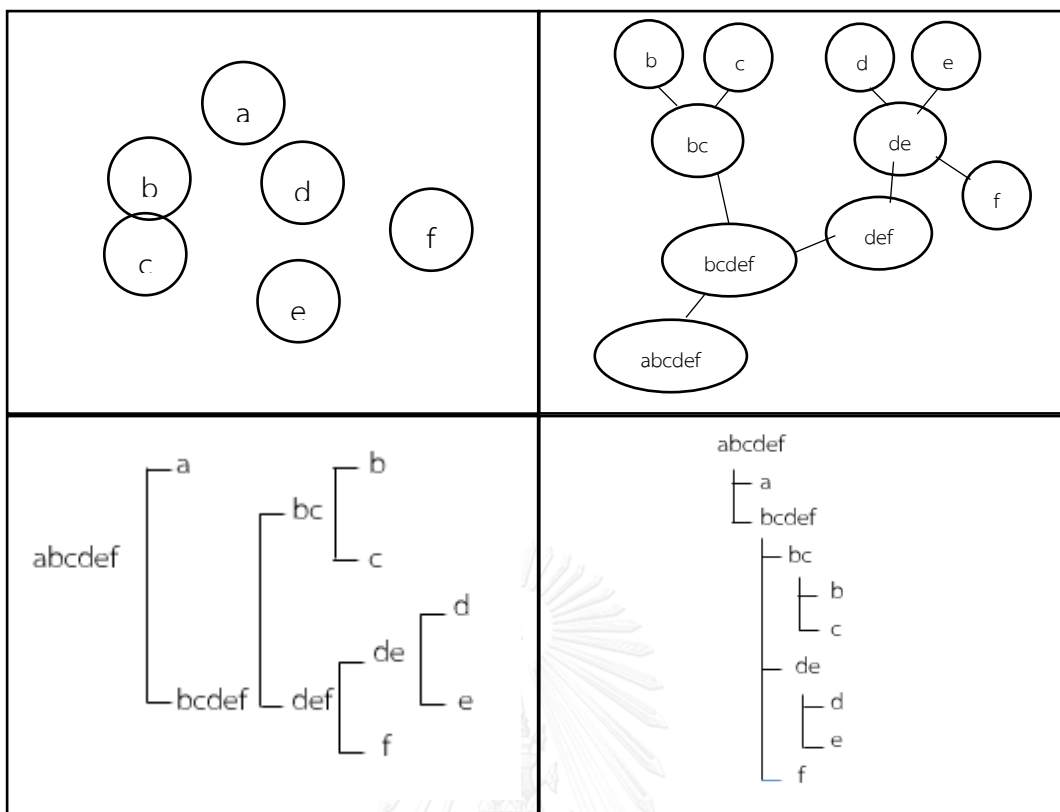


ภาพที่ 23 การสร้างรูปแบบของความหมาย (Building Pattern of Meaning)

ที่มา : McMillan and Schumacher (1993: 946)

(3) การเขียนภาพเดนโดรแกรมของคริฟเพนดรอพ (Krippendorff, 1986)

คำว่า Dendrogram มาจากภาษากรีก หมายถึง การเขียนหรือการวาดภาพต้นไม้ หรือเรียกว่า ไดอะแกรมต้นไม้ (Tree diagram) ภาพเดนโดรแกรมจึงเป็นภาพวาดรูปร่างคล้ายต้นไม้ เพื่ออธิบายสิ่งต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยง หมายถึง การนำข้อมูลที่มีอยู่กระจัดกระจายมารวมกัน ทำให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นย่อยในกลุ่มเดียวกัน ดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 ภาพเดนไดรแกรมกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย

ที่มา : (Krippendorff, 1986)

จากภาพที่ 24 คริปเพนดอร์ฟ ได้อธิบายการเขียนภาพเดนไดรแกรมดังนี้

1) อ่านและสรุปสาระที่ได้จากข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประมวลสาระสำคัญ สรุปให้ได้ประเด็นหลัก ประเด็นรองลงในแผ่นสรุปเนื้อหา โดยใช้แผ่นสรุปเนื้อหา 1 แผ่นต่อ 1 รายการ ทำต่อเนื่องจนครบเอกสาร จะทำให้ได้แผ่นสรุปเนื้อหาจำนวนมาก ในแต่ละแผ่น จะมีประเด็นสาระหลักและประเด็นรองย่อยๆ ซึ่งอาจเป็นสาระหลัก สาระรอง ที่เป็นวิธีการ หรือ ผลลัพธ์ เป็นต้น

2) นำแผ่นสรุปเนื้อหาจากการวิเคราะห์มาจัดกลุ่ม เรื่องเดียวกันจัดกลุ่มเดียวกัน ผลจะได้กลุ่มเรื่องแต่ละเรื่อง อ่านทบทวนอีกครั้งหนึ่ง ค้นหาประเด็นหลักและประเด็นย่อย ชิดเส้นได้คำที่เป็นประเด็นหลัก ประเด็นรอง นำคำเหล่านั้นมาประมวลเขียนเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่น

3) นำภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่องมาเปรียบเทียบ เพื่อค้นหาความถี่ที่กล่าวถึงเรื่องนั้นๆ เรื่องที่มีความถี่มาก แสดงว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญมาก และคงประเด็นหลักไว้ ผลที่ได้จะทำให้ทราบว่าประเด็นใดเป็นเรื่องประเด็นหลักมีความสำคัญมาก และประเด็นใดเป็นเรื่องสำคัญรอง

4) สรุปประมวลผลการวิเคราะห์เป็นเรื่องเดียวกัน ลดทอนข้อมูล สรุปเป็นประเด็นหลัก และประเด็นรอง

ประจวบ (2543) ได้สรุปการเขียนภาพเดนโดรแกรม ดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแนวลึก จากอธิการบดีสถาบันราชภัฏมา วิเคราะห์ตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) โดยใช้ วิธีการวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Inductive analysis) เริ่มวิเคราะห์จากข้อย่อย (Segment) ก่อน แล้ว พิจารณานำข้อย่อยที่คล้ายกัน หรือประเภทเดียวกันมารวมกันเป็นประเด็น (Topic) จากนั้นหลายๆ ประเด็นที่ใกล้เคียงกันมารวมกันจัดเป็นกลุ่มประเด็น (Category) และสร้างแบบ (Pattern) ขึ้นมา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเด็น แบบที่สร้างมีลักษณะสำคัญคือ กระบวนการซ้ำแล้วซ้ำอีก (Repetition) มีความเจาะจง (Definite ray) มีจังหวะ (Rhythm) มีความสัมพันธ์ (Relation) และมีการจัดระบบระเบียบ (Organization)

2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามแนวคิดของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ มา สร้างเกณฑ์การตัดสินใจตามแกนเรื่อง ตามสถานการณ์

3) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามแนวคิดของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ มา เขียนเป็นภาพเดนโดรแกรม (Dendrogram) ตามแนวคิดของคริปเพนดรอพฟ์ (Krippendorff, 1986) ได้ภาพเดนโดรแกรมที่สอดคล้องและสัมพันธ์กัน

บุญส่ง (2546) อธิบายถึงการใช้แนวคิดของคริปเพนดรอพฟ์ ในการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ดังนี้

1) นำคำพูดของอธิการบดีแต่ละท่านที่ให้สัมภาษณ์อย่างลุ่มลึกและมีการบันทึกและอัด เทปไว้ไปวิเคราะห์โดยสรุปเป็นประเด็นต่างๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย จัดเก็บผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์อธิการบดีไว้ในรูปแผนเดนโดรแกรม แยกตามกรอบการวิจัย

2) นำภาพเดนโดรแกรม ซึ่งเป็นผลสรุปการสัมภาษณ์ของอธิการบดีแต่ละท่าน มา พิจารณาหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยการจัดกลุ่ม จัดลำดับ การลดทอนเสียใหม่ เรียงลำดับ ขึ้นตอน ผลจะได้เดนโดรแกรมที่ครอบคลุมสาระชัดเจน ดำเนินการต่อไปจนครบถ้วน

3) นำเสนอประเด็นและรายการต่างๆ จัดเป็นภาพเดนโดรแกรม ซึ่งได้ตรวจสอบความ สอดคล้อง และความตรงของข้อมูลในประเด็นสำคัญ

สรุป การเขียนภาพเดนโดรแกรมโดยการประมวลเนื้อหาสาระจากการสัมภาษณ์ นำมา วิเคราะห์เนื้อหาสาระตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) คือ



1) การสกัดข้อมูลออกมาจัดกลุ่มโดยการอ่านอย่างพิเคราะห์ (Scanning) ลดทอนข้อมูล การให้ความถี่ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จัดเป็นประเภท รวมกลุ่มประเภทเดียวกัน (Segment) มารวมกันเป็นประเด็น (Topic) และจากหลายๆประเด็นจัดเป็นกลุ่มประเด็น (Category) และสร้างเป็นรูปแบบ (Pattern) จากการรวมกลุ่มประเด็น และหาความสัมพันธ์ระหว่างประเด็น และจัดเป็นระบบ (Organization) และนำมาเขียนเป็นภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram) ตามแนวทางของคริปเพนดอร์ฟฟ์ (Krippendorff, 1986) โดยในแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์ 1 แผ่นต่อ 1 รายการสัมภาษณ์ โดยการเพิ่มกระดาษถ้าไม่พอ ทำจนครบรายการสัมภาษณ์จะได้แผ่นสรุปจำนวนมาก ในแต่ละแผ่นจะได้ประเด็นหลักและประเด็นย่อย เช่น ได้แผนระบบและกลไก แนวปฏิบัติ หรือความเชื่อมโยง เป็นต้น

2) นำแผ่นสรุปวิเคราะห์เนื้อหาสาระมาคัดเลือกจัดแยกกลุ่ม เรื่องเดียวกันเข้าด้วยกันในแต่ละกลุ่มนำมาวิเคราะห์อีกครั้ง เพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นย่อยๆ ออกมา ชิดเส้นใต้หรือให้สีคำเหล่านั้นไว้ และนำมาเขียนภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่น จัดกลุ่มแยกแผ่นสรุปจำนวนมากไว้

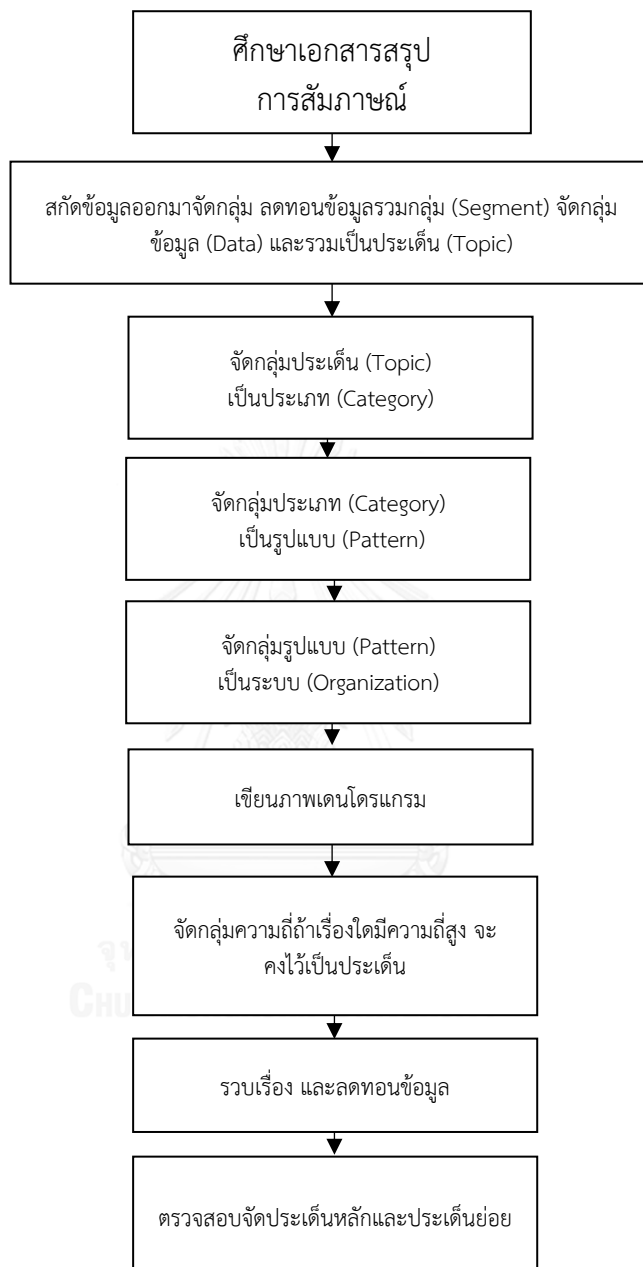
3) นำแผ่นภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นมาเปรียบเทียบ เพื่อค้นหาความถี่ของเรื่อง เรื่องใดกล่าวถึงมากก็มีความถี่มาก แสดงว่ามีความสำคัญมาก จะคงประเด็นหลักไว้จะทำให้ทราบเนื้อหาแต่ละเรื่องว่าอะไรเป็นสาระหลัก อะไรเป็นสาระรอง

4) สรุปรวมทุกแผ่นของเดนไดรแกรมเป็นเรื่องเดียวกัน ลดทอนข้อมูล สรุปให้ได้ประเด็นหลัก ประเด็นรอง และประเด็นย่อยที่เชื่อมโยงกัน

5) นำเสนอประเด็นและรายการต่างๆ จัดเป็นภาพเดนไดรแกรม ซึ่งได้ตรวจสอบความสอดคล้อง และความตรงของข้อมูลในประเด็นสำคัญ

ดังผลสรุปขั้นตอนการเขียนภาพเดนไดรแกรมดังภาพที่ 25

## ขั้นตอนการเขียนภาพโครงข่าย



ภาพที่ 25 การเขียนภาพโครงข่าย

## ตัวอย่างการเขียนภาพเดนไดรแกรม

รายการอ้างอิง ผลการสัมมนา อธิการบดี มหาวิทยาลัย ก (21 พฤษภาคม 2557)	รหัสเลขที่ 1 สรุปลงสาระการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ วันที่ 7 มิถุนายน 2557
ทิศทางของมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ อันดับ 1 ใน 5 ของประเทศไทย และ 1 ใน 20 ของกลุ่มประเทศอาเซียน</li> <li>● ส่งเสริมการเรียนการสอน การวิจัย</li> <li>● การเป็นที่พึ่งของชุมชน</li> </ul> การเขียนภาพเดนไดรแกรม วิสัยทัศน์ <ul style="list-style-type: none"> <li>— มหาวิทยาลัยชั้นนำ             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 1 ใน 5 ของประเทศไทย</li> <li>— 1 ใน 20 ของกลุ่มประเทศอาเซียน</li> </ul> </li> <li>— ส่งเสริมการเรียนการสอน</li> <li>— ส่งเสริมการวิจัย</li> <li>— การเป็นที่พึ่งของชุมชน</li> </ul>	

## 7.2 ความหมายการสังเคราะห์

การสังเคราะห์ (Synthesis) มาจากคำว่า syn- แปลว่า การรวม ส่วนคำว่า thesis แปลว่า ปรากฏการณ์ใหม่ รวมกันจึงมีความหมายว่า หมายถึง กระบวนการปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่สองปัจจัยขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคน สัตว์ สิ่งของรวมทั้งเหตุการณ์และสิ่งที่อยู่ในรูปของแนวคิดเข้ามาเป็นองค์ประกอบร่วมกัน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือเกิดปรากฏการณ์ใหม่ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นการบูรณาการ โดยปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เข้ามาสู่กระบวนการในการสังเคราะห์นั้น บางปัจจัยอาจจะได้ผ่านการวิเคราะห์แยกแยะสืบค้นมาก่อนแล้ว ขณะที่บางปัจจัยก็อาจจะยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์แยกแยะสืบค้นมาก่อน ปัจจัยและองค์ประกอบในการสังเคราะห์นั้นอาจเป็นไปได้ทั้งแบบรูปธรรมและนามธรรม

7.2.1. วิธีการสังเคราะห์ตามแนวคิดของโทมัสและฮาร์เดน (Thomas and Harden, 2008) โทมัสและฮาร์เดน ได้เสนอวิธีการสังเคราะห์ที่เรียกว่า Thematic synthesis คือ เสนอแนวทางการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การแปลงแนวคิด (Concept) ในแต่ละประเด็นและ

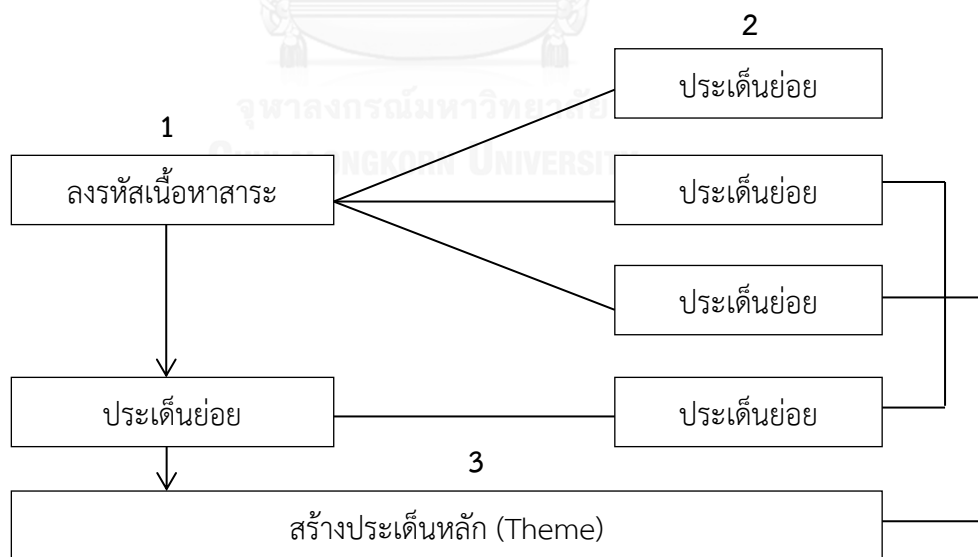
นำแนวคิดมารวมกันเป็นประเด็นรวม โดยในการแปลงแนวคิดเป็นรหัส (Coding) บรรทัดต่อบรรทัด (Line – by – line) และการรวมรหัสสรุปบรรยายเป็นเรื่อง (Theme) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการเขียนบนพื้นฐานข้อมูล (Data – driven) และการวิเคราะห์โดยมีแนวคิดทางวิชาการ (Theory – driven) ซึ่งจะกำหนดเป็นนโยบายและปฏิบัติ ในการบูรณาการในขั้นต้น คือ การแปลแนวคิดในแต่ละประเด็นแล้วสรุปรวมเป็นสาระสำคัญ ซึ่งมีวิธีการสังเคราะห์แบบสังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ซึ่งอาจจะซ้อนกันจากการวิเคราะห์บรรทัดต่อบรรทัด จากผลการศึกษารหัสที่กำหนด ให้สัมพันธ์กับประเด็นการอธิบายและพัฒนาเป็นประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ คือ

(1) การให้รหัสแต่ละบรรทัดของเนื้อหาสาระจากการศึกษาข้อมูลในเบื้องต้น เช่น ให้รหัส 1 คือ ปัจจัยนำเข้าประเด็นที่ 1 เป็นต้น ให้รหัสในทุกสาระสำคัญที่เป็นประเด็นย่อยๆ ทุกประเด็นจากข้อความทั้งหมด

(2) จัดรวมประเด็นย่อยๆ ในแต่ละประเด็นเฉพาะประเด็นย่อยๆ ที่สัมพันธ์กันจัดเป็นกลุ่มประเด็นย่อย

(3) รวมประเด็นย่อยมาอธิบายในแต่ละประเด็นหลัก ที่เกิดจากการบูรณาการประเด็นย่อย ซึ่งแปลความหมายต่างออกจากประเด็นย่อยเดิม

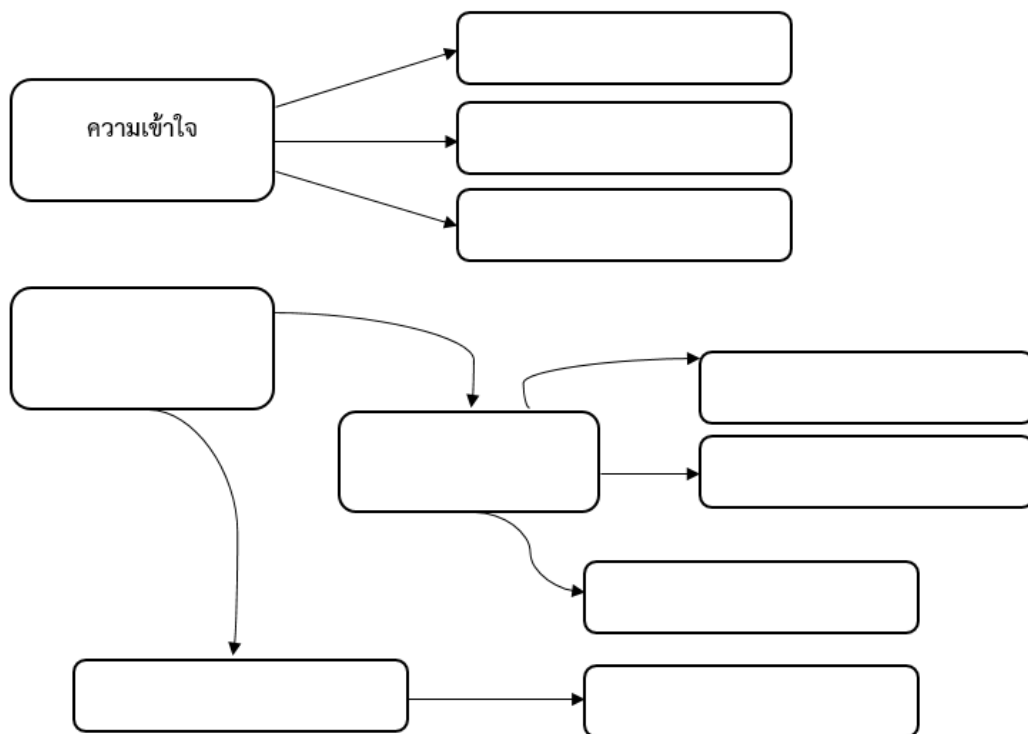
ลักษณะการดำเนินการสังเคราะห์ตามแนวคิดของโทมัสและฮาร์ดเดน จึงเรียกว่า โครงสร้างต้นไม้ (Tree structure) ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 แสดงลำดับขั้นตอนการสังเคราะห์เนื้อหาของโทมัสและฮาร์ดเดน

ที่มา: Thomas and Harden (2008)

ในการลงรหัสในแต่ละประโยคจะมีรหัส และในแต่ละประเภทจะมีหลายรหัส และมีการตรวจสอบการลงรหัสเพื่อความเที่ยงตรงในการแปลความหมาย และมองหาสิ่งที่เหมือนและต่างกัน เพื่อการจัดกลุ่ม เป็นเหมือนต้นไม้ ซึ่งจะมีหลายระดับในองค์กร ดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ความเชื่อมโยงของประเด็นหลักประเด็นย่อยในการสังเคราะห์เนื้อหา

นำผลจากการค้นพบแต่ละประเด็นรวมเป็นประเด็นหลัก จากนั้นรวมกันเป็นประเภท (Category) จากรหัสย่อยๆ รวมกันเป็นหมวดหมู่ และจัดทำเป็นตารางเนื้อหา (Table of content) ต่อไป

### 7.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

(1) การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมข้อมูลบนพื้นฐานตัวต่อตัว (One – On - One) ประกอบด้วยผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การอภิปรายในรายละเอียดตามหัวข้อการวิจัย ตัวผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ คือ เครื่องมือวิจัยที่ดี ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมการสัมภาษณ์ เช่น การหาความรู้เกี่ยวกับวิธีใช้การสัมภาษณ์ ความรู้ในเรื่องที่สัมภาษณ์ และวิธีการสัมภาษณ์ การตั้งคำถามที่จะนำเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการคำตอบ มีความสามารถในการถามและการฟังที่ดี รู้จักเลือกการใช้ถ้อยคำ ภาษาในการสัมภาษณ์ มีความกะทัดรัด การใช้เวลาคิดแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ รู้จักกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้จักคิด เป็นต้น

(2) ลักษณะของการสัมภาษณ์แบ่งออกแบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured) คือไม่มีการควบคุมเนื้อหา หรือทิศทางการสัมภาษณ์ การอภิปราย ผู้สัมภาษณ์จะเปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์จะแสดงความคิดเห็นตามประสบการณ์ เหตุการณ์ และประเด็นที่ต้องการแสดงความคิดเห็น และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structure Interview) ผู้สัมภาษณ์จะกำหนดให้การสัมภาษณ์มีอิสระในการให้ความเห็น ประสบการณ์อย่างอิสระที่ตรงกับประเด็น

(3) การบันทึกการสัมภาษณ์ ตามปกติจะมีการบันทึกผลการสัมภาษณ์โดยการจดบันทึกลงในสมุดหรือกระดาษบันทึกข้อมูล และเพื่อป้องกันการจดบันทึกไม่ทัน ไม่ครบถ้วน จึงต้องมีเครื่องบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ที่พร้อมการใช้งาน และควรมีอุปกรณ์เสริมพร้อม เพื่ออำนวยความสะดวกให้การบันทึกการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยดี

(4) การถอดคำสัมภาษณ์ มีการถอดเทปบันทึกเสียงและตรวจสอบการถอดเทป และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อให้การสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จ ควรได้ตรวจสอบระบบการสัมภาษณ์ คือ ความถูกต้องของข้อมูล คำถามสั้น – ตอบยาว ตามประเด็นตามที่ตรงกับหัวข้อเรื่อง มีการตีความในการสัมภาษณ์ได้ดี มีการตรวจสอบความเข้าใจและผลหรือข้อมูลที่ได้รับความสมบูรณ์ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์

(5) การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหาข้อมูลจากกลุ่มเล็ก ซึ่งต้องให้ผู้ชำนาญในการสังเกตวิเคราะห์ที่มีความอดทนในการสังเกต

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สุกงศ์ จันทวานิช (2551: 4-12) ให้แนวคิดในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องดำเนินไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำต่อไปหลังการเก็บข้อมูลสิ้นสุดลง การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีข้อมูลจากมุมมองคนใน ในการวิเคราะห์ต้องอาศัยสมมติฐานชั่วคราว (Working hypothesis) และผู้วิจัยต้องคิดเองตลอดเวลา ดังนั้น ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

(1) การสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ จะสร้างแนวคิดจากหลายแนวคิดมาประกอบ มีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา เป็นการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลว่ามีขอบข่ายอย่างน้อยเพียงใด

(2) การตรวจสอบข้อมูล เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องตรวจสอบข้อมูล คือ ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล ความครบถ้วนถูกต้อง และที่สำคัญ คือ คุณภาพของข้อมูล ซึ่งอาจทำได้ คือ การยืนยันข้อมูลความถูกต้องด้วยบุคคลที่เชื่อถือได้ เป็นบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์ จะทราบข้อมูลที่ชัดเจนจะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

(3) การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เป็นการตรวจสอบที่ได้มาจากหลายแห่ง เพื่อให้ข้อมูลโยงเข้ามาในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ ข้อมูลที่เกิดได้ชุดแรก ได้ข้อมูล

จากแหล่ง ก. หลังจากนั้นก็แสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ที่ต่างจากข้อมูลในแหล่ง ก เป็นข้อมูลแบบ ข และแสวงหาข้อมูลชนิดอื่นๆ ได้ข้อมูลเป็นแหล่ง ค ดังนั้นข้อมูลที่ได้ทั้ง 3 แบบแล้ว จึงมีลักษณะการสังเคราะห์ เช่นเดียวกับหลักวิชาวิธี (Dialectical method) ที่มีการสังเคราะห์วิธีเป็นการรวม (Synthesis)

(4) การจัดบันทึกและการเก็บข้อมูล เป็นการจัดบันทึกและเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 ลักษณะคือ บันทึกแบบสมบูรณ์และบันทึกแบบสรุป บันทึกสมบูรณ์เกิดจากการนำบันทึกสรุปที่บันทึกข้อมูลกระจัดกระจายมาสังเคราะห์สรุปให้เป็นบันทึกที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน ซึ่งในการบันทึกข้อมูลคงต้องแบ่งออกเป็นบันทึกข้อมูลที่เก็บได้จริงเชิงประจักษ์ กับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของนักวิจัยต้องแยกกัน

(5) การสรุปชั่วคราวและการกำจัดข้อมูล เป็นการทำสรุปข้อมูลเบื้องต้นจากข้อมูลย่อยๆ เชื่อมโยงเข้าด้วยกันแล้วเขียนเป็นประโยค เป็นข้อความ รวมความคิดที่จัดบันทึกไว้เป็นหมวดหมู่ เป็นต้น ๆ

(6) การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป หลังจากที่ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลเบื้องต้นแล้ว ตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันข้อมูลแล้ว และได้มีการตัดทอนบางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป นำข้อสรุปย่อยมาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบจนได้บทสรุป ตรวจสอบแล้วมีความถูกต้อง นำไปเขียนรายงาน

7.2.3 การสนทนาเฉพาะกลุ่ม (Focus group discussion) หรือ การระดมความคิดเห็น ได้แก่ การนำผู้เชี่ยวชาญมารวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มให้ข้อมูล โดยมีการอภิปรายและสรุปการวิจัยสนทนากลุ่มจึงเป็นเทคนิคการวิจัยในการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่จัดกลุ่มบุคคลเพื่อการสนทนา หรืออภิปราย ตามปกติจะมีจำนวน 5 – 6 คน เพราะถ้ากลุ่มเล็กเกินไป ก็ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายได้ ทำให้ได้ข้อมูลไม่ครอบคลุมและถ้าหากกลุ่มใหญ่เกินไป ก็ทำได้ไม่ทั่วถึง วัตถุประสงค์สำคัญ คือ จะหาข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องนั้นจริงๆ กิจกรรมที่ทำโดยหลักๆ แล้ว คือ การอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่เฉพาะเจาะจงชุดหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยยกมาเป็นประเด็นคำถามที่เจาะจงชุดหนึ่ง (ชาย โพธิสิตา, 2547) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) จะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการสนทนากลุ่มให้ เป็นไปตามประเด็นสนทนา และบรรลุวัตถุประสงค์ของการสนทนา ขั้นตอนในการสนทนากลุ่มมี 5 ขั้นตอน (ชาย โพธิสิตา, 2547) คือ

- (1) การกำหนดปัญหาหรือหัวข้อ รวมทั้งคำถามและวัตถุประสงค์
- (2) กำหนดประชากรเป้าหมายในการวิจัยและออกแบบตัวอย่างเพื่อร่วมสนทนากลุ่มเหมาะสมกับเรื่อง

(3) การสร้างคำถามสำหรับการสนทนา (Guideline) และกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหัวข้อเรื่อง และคำถามวิจัย และสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

(4) การจัดสนทนากลุ่ม ได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง การเชิญกลุ่มตัวอย่าง การเลือกสถานที่ และเวลาที่เหมาะสม และดำเนินการสนทนาตามแนวคำถามที่ได้กำหนดไว้

(5) การจัดการข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลงานวิจัย ซึ่งอาจจะสรุปเฉพาะสาระสำคัญเพื่อประโยชน์บางอย่าง การเขียนรายงานผลการสนทนากลุ่ม

การบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยต้องเตรียมอุปกรณ์บันทึกการสนทนากลุ่ม เช่น เทปบันทึกเสียง อย่างน้อย 2 เครื่อง เพื่อป้องกันการผิดพลาด และควรตรวจสอบเครื่องมือให้พร้อมก่อนเริ่มการสนทนากลุ่ม นอกจากนั้น อาจมีการบันทึกภาพไว้ประกอบการนำเสนอ

#### 7.2.4 วิธีประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

วิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นรูปแบบการประเมิน (Model of assessment) ที่ใช้การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นพ้องกัน ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1985) ได้พัฒนาขึ้น โดยหลักการของการประเมินมี 6 ลักษณะ คือ

(1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาและเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอก

(2) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและความสามารถในการประเมิน

(3) เปรียบเทียบจากคุณภาพของผลงานหรือการปฏิบัติมากกว่าการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือมาตรฐาน

(4) จุดมุ่งหมายของการประเมิน คือ การแลกเปลี่ยนและหาความเห็นพ้องภายในและภายนอกของกลุ่มผู้ปฏิบัติ

(5) มีความเชี่ยวชาญในการประเมิน มีความคงเส้นคงวาในการประเมินในแต่ละช่วงเวลาและสถานที่

(6) ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของกลุ่มผู้ปฏิบัติ

ในส่วนของความเชื่อมั่น (Reliability) เน้นไปที่ความเชี่ยวชาญและความสามารถในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ ความน่าเชื่อถือจึงขึ้นอยู่กับฐานะและจุดยืนของผู้ทรงคุณวุฒิ

ดังนั้น การใช้การตัดสินใจโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จึงเป็นการตัดสินใจจากการแลกเปลี่ยนความเห็นพ้อง (Shared consensus) เป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการตัดสินใจในคุณค่าเกี่ยวกับวัตถุ สถานการณ์ หรือกระบวนการ ไอส์เนอร์กล่าวว่า มี 3 วิธี คือ

(1) หลัสามเส้า (Triangulation) คือ การใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นสนับสนุน

(2) ความเห็นพ้อง (Agreement) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องกัน



(3) สามารถนำไปอ้างอิงได้ (Referential adequacy) คือ สามารถนำไปอ้างอิงในสถานอื่นได้

สำหรับจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในการหาความเห็นพ้อง ไม่กำหนดชัดเจน เพียงแต่ ถ้าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญมากก็ใช้จำนวนไม่มาก

#### 7.2.5 การหาความต้องการจำเป็นกำหนดโดยวิธี PNI

วิธี PNI (Priority Needs Index) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาโดย เลน (Lane, 1983 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช (2558)) จากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean difference) โดยถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพที่ควรจะเป็น (I) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D) ซึ่งเดิมใช้สูตร

$$PNI = (I-D) \times I$$

ต่อมางลักษณะ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2558, 279) ปรับปรุงวิธีการที่หาผลต่างของ (I - D) แล้วหารด้วยค่า D

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

วิธีการหา PNI จากการคำนวณตามสูตรข้างต้นและจัดมาเรียงในตารางลำดับความสำคัญความจำเป็น ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ตัวอย่างความต้องการจำเป็นกำหนดวิธี PNI<sub>modified</sub>

ลำดับ	รายการ	ค่าเฉลี่ยที่เป็นจริง (D)	ค่าเฉลี่ยที่ควรจะเป็น (I)	I - D	I - D/D
1	การสำรวจความต้องการจำเป็น	3.50	4.50	1.00	0.29
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	3.60	4.00	0.40	0.11
3	การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์	2.00	2.40	0.40	0.20

## ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 8.1 ภาษาไทย

กนิษฐา นาวาร์ตัน (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทย ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสม ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (Great Mekong Sub region/ GMS) ภายใน 5 ปี พันธกิจที่สำคัญได้แก่ การสร้างหลักสูตรนานาชาติให้ได้มาตรฐานสากล การสร้างผลงานวิจัยและ

นวัตกรรมในภูมิภาค การสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชาติ โดยเป้าหมายหลัก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถภาพสากลและการศึกษานานาชาติ (PILLAR Model) ได้แก่ นโยบาย ระบบสารสนเทศ ผู้มีบทบาทหลัก กฎหมาย และระเบียบ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากร โดยกลยุทธ์แบ่ง 4 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร แผน โครงการ และ กลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งควรปรับนโยบาย และทิศทางให้ชัดเจน และให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยไทย ทั้งความตกลงร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีหลักสูตรนานาชาติในประเทศไทย เพื่อผลักดันกิจกรรมต่างๆ และระดับหน่วยงานส่งเสริมการศึกษานานาชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ให้บริการนักศึกษาต่างชาติอย่างครบวงจร และประสานงานการดำเนินการและกิจกรรม ตลอดจนทำการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ค้นสนีย์ จะสุวรรณ (2553) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) องค์ประกอบของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศจำนวน 398 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ 2) องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) องค์ประกอบด้านองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) องค์ประกอบด้านบุคลากรประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร และ (3) องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ 3) รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย องค์ประกอบด้วยองค์กร ด้านบุคลากร และ

ด้านผู้นำ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไคสแควร์ (Chi-Square :  $\chi^2$ ) = 16.96 (p = 0.10915) RMSEA=0.037 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านบุคลากรเท่ากับ 0.82 ด้านองค์กรเท่ากับ 0.98 และด้านผู้นำเท่ากับ 0.92 และสามารถอธิบายความแปรปรวน ( $\chi^2$ ) ได้ 70%

ซัชจรียา ไบลี (2553) ศึกษาเกี่ยวกับข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ในด้านองค์ประกอบของข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในด้านวัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติ และกลไกสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ระเบียบวิธีแบบผสม มีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย ดำเนินการวิจัย 4 วิธี ดังนี้ 1) การวิจัยเอกสาร 2) การวิจัยเชิงสำรวจสถาบัน 3) การศึกษาพหุกรณี 4) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยผู้วิจัยร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 2 การตรวจสอบยืนยันเพื่อพัฒนาร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการวิจัย 2 วิธี ดังนี้ 1) การสนทนากลุ่มเป้าหมาย 2) การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ และพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยผู้วิจัยร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ซึ่งประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) แนวทางปฏิบัติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 11 มาตรการ 16 ตัวบ่งชี้ และ 3) กลไกสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 14 แผนงาน 63 โครงการ ได้ยุทธศาสตร์การจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายการวิจัยภาคีต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรการวิจัย ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพและความสามารถบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทุกระดับ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างบรรยากาศและจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยให้งานวิจัยของหน่วยงานเป็นงานปกติขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดการงานวิจัยอย่างเป็นระบบครบวงจร และยุทธศาสตร์ที่ 6 ผลักดันผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ในชุมชน

นิจวรรณ วีรวัฒน์ (2553) ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธการบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า เกณฑ์หลักประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 10 มาตรฐาน 42 ตัวบ่งชี้ ซึ่งครอบคลุมพันธกิจ และการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบ

ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผลที่บริหารเพื่อความเป็นเลิศ 2) วิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นเป็นสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลชั้นนำของประเทศ 3) พันธกิจตามพันธกิจอุดมศึกษา อัตลักษณ์ของนักศึกษาและทิศทางขององค์กร 4) วัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาครอบคลุมพันธกิจอุดมศึกษาตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาและทิศทางองค์กร 5) กระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผนที่มุ่งเน้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารอย่างมีส่วนร่วม การนำที่มุ่งเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงแรงจูงใจของบุคลากรและการควบคุมที่มุ่งเน้นการบริหารด้วยความโปร่งใส และการควบคุมคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา 10 มาตรฐาน ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 19 แผนงานและ 25 โครงการ

พินสุดา สิริรังศรี (2552) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการศึกษาของสำนักงานสำหรับการให้บริการวิชาการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (2) ศึกษาลักษณะการบริหารของสำนักให้บริการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษา 10 แห่ง จากการศึกษาข้อมูลจากผู้อำนวยการและหัวหน้าหน่วยงาน (3) ใช้ผลการศึกษาในข้อ 3 พัฒนารูปแบบของการบริหารการศึกษา (4) ศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ (5) ปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า มี 2 รูปแบบของการบริหารการให้บริการทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย (1) รูปแบบมาตรฐานของสำนักงานการให้บริการและการศึกษา และ (2) รูปแบบเฉพาะของการบริหารสำนักงานในการบริหารทางการศึกษา ในแต่ละรูปแบบประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) บทนำ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ (2) โครงสร้างและเนื้อหาสาระ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมของการบริหารการศึกษา ปัจจัยนำเข้าของการบริหารการศึกษา กระบวนการบริหารการศึกษา ผลผลิตของการบริหารการศึกษา ผลสะท้อนกลับของการบริหารการศึกษา (3) องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบและ (4) ความหวังว่าปัญหาอาจจะเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขปัญหา

ในรูปแบบที่ 1 ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ คือ (1) ปริมาณและคุณภาพของงานที่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมปกติและคุณภาพของงาน ขนาดที่เหมาะสม พื้นที่ที่จะให้บริการและจำนวนของสถาบันที่ร่วมกิจกรรม ความสามารถที่เหมาะสม สภาพภูมิศาสตร์ และการขนส่ง ความสัมพันธ์ในการบริหารและองค์ประกอบทางการศึกษา รูปแบบที่ 2 ประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะในสภาพการขนส่ง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการสนับสนุนพิเศษในด้านปัจจัยนำเข้า เช่นเดียวกับกระบวนการในการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ

สุธิญา จันท์เจ้าฉาย (2553) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่า 1) สภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพใน

ประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการวิเคราะห์ด้านต่างๆ 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านวิสัยทัศน์ (2) ด้านโครงสร้างองค์กร (3) ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ (4) ด้านการบริหารวิชาการ (5) ด้านการบริหารงบประมาณ (6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) ด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร สำหรับผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 10 ข้อ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ (3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (5) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย (6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร (7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง (8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ (9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ (10) การสร้างนวัตกรรม 2) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย คือ โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย ที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการทางการทหารอย่างต่อเนื่อง มีการปรับองค์กรในเชิงรุก และมีเอกลักษณ์ของสถาบันที่โดดเด่น หรือให้บุคลากรมีการพัฒนา และทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ 3) รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมขององค์กรทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหารมี 10 ประเด็น มิติที่ 3 การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่เรียกว่า Vision model ได้แก่ (1) การบริหารวิสัยทัศน์ (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (4) การสร้างนวัตกรรม (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (6) พันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ และมิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการมี 8 ขั้นตอน 4) อัตลักษณ์ของนักศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย (DNA) มี 6 ประการ (6S) คือ (1) จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (Spirit) (2)ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) (3)ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Skill) (4)ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Synchronized) (5) ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (Sustainable) (6) การตระหนักในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ (Sign)

ทวีชัย บุญเต็ม (2540) ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของเซอร์โตรีและปีเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทางของมหาวิทยาลัย และ

ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พ.ศ.2550 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นรวม 140 รายการ ผู้บริหารระดับภาควิชา 87 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 33 ท่าน การตรวจสอบความเหมาะสมของทิศทางและยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น การทำโดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 ท่าน ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศกลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชนโดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้ คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

ภาวนา กิตติวิมลชัยและคณะ (2551) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา อุปสรรคและผลกระทบในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ปัญหาด้านนโยบายด้านการประกันคุณภาพ มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างเร่งด่วน สร้างความไม่ มั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอีกหรือไม่ รวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง นโยบายการประเมินคุณภาพภายนอกของหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (สมศ.) และ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องปรับแผนกลยุทธ์และนโยบายให้สอดคล้องกับ การประเมินคุณภาพภายนอก แต่มหาวิทยาลัยควรจะมีการประชุมจัดชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือ ให้คณะ/หน่วยงาน ตลอดจนบุคลากรทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ปัญหา ด้านผู้บริหาร ยังขาดการกำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ตลอดจนไม่เอาจริงเอาจังกับการนำเอาผลการตรวจประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การดำเนินการเพื่อหวังผลคะแนนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มาตรฐานและตัวชี้วัด การชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ยังไม่กระจายไปยังกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม และยังไม่ทั่วทั้งองค์กร มีบุคลากรบางส่วนที่ขาดการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพจึงส่งผลต่อความร่วมมือในการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ปัญหาด้านระบบการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ยังไม่สามารถตรวจประเมินสภาพจริง คณะกรรมการตรวจประเมินขาดประสบการณ์และความจริงจังในการตรวจประเมิน และยังมุ่งเน้นระบบ เอกสารอ้างอิง ขาดระบบการจัดทำฐานข้อมูลกลาง ตลอดจนระบบการประเมินผลมีหลายระบบและหลายรูปแบบ มหาวิทยาลัยควรจะบูรณาการให้เป็น

ระบบเดียวกัน เพื่อลดภาระและความเบื่อหน่าย ปัญหาด้านตัวชี้วัดดัชนีและเกณฑ์การตรวจประเมินคุณภาพภายใน มีการเปลี่ยนแปลงทุกปีการศึกษา ไม่ได้แจ้งล่วงหน้าในเวลาที่เหมาะสม ทำให้คณะ/หน่วยงานขาดการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ตัวชี้วัดมีจำนวนมากเกินไป และขาดการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร หรือตัวชี้วัดที่แสดง ถึงความก้าวหน้าและพัฒนาการขององค์กร เกณฑ์การประเมินยังไม่เหมาะสม ผลกระทบด้านบวก แม้ว่าการประกันคุณภาพมีกระบวนการขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และต้อง ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่การประกันคุณภาพก็ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ ส่งผลต่อคุณภาพของงานและผลผลิต บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรรู้จัก หน้าที่ รู้จักการวางแผนการดำเนินการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เป็นระบบ เกิดการเทียบเคียงสมรรถนะ มีการพัฒนาจากจุดที่อ่อนที่สุด เกิดวัฒนธรรมการประเมิน ภาพลักษณ์ที่ดี ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ ผลกระทบด้านลบ การสิ้นเปลืองงบประมาณ ทรัพยากรและเวลา เช่นค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม ให้ความรู้แก่บุคลากร กระบวนการขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อน ความเชื่อมั่นว่าคะแนนที่ได้มีคุณภาพจริงหรือไม่ การประเมินตนเองโดยไม่คำนึงถึงสภาพจริง นอกจากคะแนน การประเมินผลที่ไม่ตรงกับสภาพจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม การนำเอาผลการประเมินคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ พบว่า การนำเอาผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร คณะ/หน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอน แนวทาง วิธีการนำเอาผลการประเมินไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยขาดระบบการกำกับติดตามการนำเอาผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา คุณภาพ ทำให้คณะ/หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญ และไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ขาดงบประมาณและบุคลากรที่จะสนับสนุนให้เกิดการนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งขาดแรงจูงใจในการดำเนินการ

สุนันทา แก้วสุข (2553) ศึกษาเรื่องรูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผ่านการประเมินในระดับตติกรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและเพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาให้ผ่านการประเมินในระดับดี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้จัดทำรายงานการประเมินตนเองทุกปี และทำการประเมินคุณภาพการศึกษากายนอกทุก 5 ปี และพบว่าปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ทำให้ผ่านการประเมินในระดับดี แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้าน

วัฒนธรรมปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี องค์กร ปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยทางการประกันคุณภาพ ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม และปัจจัยด้านการเมือง

อรสา ภาววิมล (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเป็นกึ่งทดลองแบบหนึ่งกลุ่มทดสอบก่อน-หลังการทดลอง การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้เป็นการบูรณาการหลักการและกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมีหลักการเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ระดับบุคคล ใช้ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพเพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืนมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลเรียนรู้และพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการ

## 8.2 ภาษาอังกฤษ

รูซินดาล และคณะ (Roosendaal *et al.*, 2003) ได้ศึกษาเรื่องการบูรณาการแผนที่กลยุทธ์กับแผนที่คุณภาพ จากการวิจัย พบว่า วงจรคุณภาพสามารถบูรณาการกับแผนที่กลยุทธ์ และแผนที่คุณภาพได้ จึงได้พัฒนาแนวคิดเพื่อบูรณาการระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ส่วนแผนที่กลยุทธ์เป็นกราฟิกแสดงแทนกลยุทธ์อธิบาย Balanced Scorecard วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสรุปว่า วงจรคุณภาพมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการภายใน และมุมมองของผู้ใช้บริการ แต่มีความเชื่อมโยงทางอ้อมกับมุมมองด้านการเงินและมุมมองการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ในการบริหารสถาบันควรให้ความสำคัญระบบประกันคุณภาพของสถาบัน รวมถึงกระบวนการและแนวทางอื่นๆ ที่ต้องคำนึงถึงในระดับพื้นฐาน

ศรีกานธานและดัลริมเบิล (Srikanthan and Dalrymple, 2004) ได้วิจัยการสังเคราะห์คุณลักษณะของรูปแบบของการจัดการคุณภาพด้านการศึกษาบนพื้นฐานของกระบวนการที่แยกวิธีการออกเป็น 4 วิธีการ ในการฝึกฝนเกี่ยวกับคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา วิธีการที่สร้างขึ้นในแต่ละวิธีมีมุมมองที่แตกต่างกัน จากทั้งมุมมองผู้เรียนและมุมมองของผู้สอน ส่วนประกอบของรูปแบบ แรงผลักดันจากรูปแบบ คือ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานความเข้าใจของผู้เรียน ในความเห็นของผู้วิจัย ทั้ง 4 วิธีเป็นกระบวนการ “การเปลี่ยนแปลง (Transformative)” สังเคราะห์ส่วนประกอบของรูปแบบ ซึ่งเป็นพื้นฐานของคุณภาพในการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และงานวิจัย



นี้ ยังแสดงให้เห็นอีกว่า การสังเคราะห์รูปแบบตามข้อกำหนดที่ถูกต้องและครอบคลุมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

คิส (Kis, 2005) ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มประเทศ OECD เรื่องสภาพปัจจุบันและการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาจะมีความแตกต่างด้านการปฏิบัติในแต่ละประเทศ แต่องค์ประกอบที่ระบบประกันคุณภาพต้องมี คือ กระบวนการคุณภาพ ระดับและขอบเขตของคุณภาพ ผู้เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ วิธีการและเครื่องมือ และกลไก การติดตามตรวจสอบ ดังนั้นประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพจึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพ ความหลากหลายของวิธีการและเครื่องมือที่ใช้เป็นกลไกการประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพของการกำกับ ติดตามระบบประกันคุณภาพ การประเมินผลผลิตของคุณภาพวัดได้ยาก นักวิเคราะห์จำนวนมากยอมรับว่าผลกระทบของระบบประกันคุณภาพการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยากและต้องทำงานวิจัยเพื่อหาคำตอบต่อไป

วาร์ด (Ward, 2005) ได้วิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์หลายรูปแบบ ที่ถูกใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ถูกนำเสนอในช่วงหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงโมเดลที่มีเสียงมากที่สุด นั่นคือ 5 Forces model ของ พอร์เตอร์ (P5F) งานตีพิมพ์ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์มีมาก แต่ขาดการเปรียบเทียบกับรูปแบบที่พบในอุตสาหกรรม เช่น BCG, 7S McKinsey, ANSOFF ไม่เพียงแต่ในระดับทางวิชาการเท่านั้นที่จะพบรูปแบบ เช่น P5F ที่ครอบคลุมเครื่องมือ เช่น SWOT, PEST, ARC วัตถุประสงค์ของการศึกษาของวาร์ด และริวานี ต้องการให้เห็นภาพรวมแนวคิดของยุทธศาสตร์ว่า มีการเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ การเปรียบเทียบใช้พื้นฐานการเปรียบเทียบแบบหนึ่งต่อหนึ่ง เจตนาต้องการที่จะเชื่อมต่อและเปรียบเทียบรูปแบบและแสดงรูปแบบใหม่ มีการกล่าวถึงในบทความ คือ เสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบใหม่ ส่วนใหญ่ค่อนข้างจะเป็นแพลตฟอร์มที่สมบูรณ์และมีประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคตเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์ที่เป็นการอธิบาย (Descriptive strategy) และยุทธศาสตร์ที่เป็นวิธีการ (Prescriptive strategy)

ซีโวจโนวิช (Zivojinovic, 2007) ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพเชิงบูรณาการในลักษณะของวิชาการในหลักสูตรสถาบันอุดมศึกษา ผลสรุปว่ามีความจำเป็นในการบริหารคุณภาพเชิงบูรณาการในลักษณะของรายวิชา โดยอ้างเหตุผลว่า (1) เป็นการสร้างมุมมองในการใช้วิธีการใหม่และก้าวหน้าในทฤษฎีการบริหารและการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการ

และคุณภาพ (2) เป็นการสร้างความเข้าใจแนวคิดการบูรณาการ เมื่อนำไปใช้สามารถปรับปรุงได้และเชื่อมโยงลำดับการบริหารในทุกระดับนำไปสู่ความสำเร็จ

ซาเนย์ และคณะ (Sahney, Banwet, and Karunes, 2008) ศึกษาเรื่องกรอบความคิดบูรณาการของการบริหารคุณภาพในการศึกษาในมิติของคณะวิชา ได้ข้อค้นพบเรียงตามลำดับนี้ (1) มีการกำหนดนโยบายชัดเจน เฉพาะเจาะจง และวิธีการเหมาะสม (2) เน้นผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) แสดงให้เห็นความแตกต่าง (4) การบริหารโดยข้อมูล (5) สมรรถนะในการสอน (6) เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (7) กำหนดช่องทางสื่อสารอย่างชัดเจน (8) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี (9) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (10) การสนับสนุนงบประมาณ

สำหรับคุณลักษณะที่สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามความสำคัญ มีดังนี้ (1) เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (2) แสดงให้เห็นความแตกต่าง (3) เน้นผู้ใช้บริการ (4) การสนับสนุนงบประมาณ (5) การกำหนดช่องทางการสื่อสาร (6) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (7) มีนโยบายชัดเจน และเฉพาะเจาะจงและวิธีการ (8) สมรรถนะการเรียนการสอน (9) บริหารโดยข้อมูล (10) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

เอซิฟ และคณะ (Asif *et al.*, 2010b) ได้วิจัยเรื่องการบูรณาการระบบบริหาร: วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและความสามารถในการยืดหยุ่นกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจกลไกการบูรณาการระบบบริหารในขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงบูรณาการและผลลัพธ์ ผลวิจัยพบว่าการบูรณาการนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจุดเน้นของการบูรณาการคือ กิจกรรม ที่แยกเป็นกิจกรรมย่อยๆ ตั้งแต่เริ่มต้นของการทำกิจกรรม ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบูรณาการก่อให้เกิดการปรับบทบาท ซึ่งจะช่วยให้ลดขั้นตอนหน้าที่ โครงสร้าง และการปฏิบัติงานขององค์กร ในทุกกรณี ทุกหน้าที่ และทุกหน่วยงาน การบังคับบัญชา เป็นการร่วมงานและรวมคนในการปฏิบัติงาน สนับสนุนกระบวนการและวิธีการ นอกจากนั้น ยังเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคคลในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญ คือ การสร้างหน่วยงานให้มีการรวมการทำงาน การทบทวนการบริหารแผนการติดตาม การควบคุม และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งที่จะมาสกัดกั้นการบูรณาการคือ สภาพแวดล้อม โครงสร้าง อุปสรรคเฉพาะ วิธีการที่จะใช้ร่วม มิใช่เฉพาะในด้านโครงสร้างและการบริหารกระบวนการเท่านั้น แต่จะรวมถึงการทบทวน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เคททูเนน (Kettunen, 2011b) ได้ศึกษาเรื่องการบูรณาการการบริหารกลยุทธ์และการประกันคุณภาพ และเริ่มแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) และแผนที่คุณภาพ (Quality map) ใน

สถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนากิจกรรมงานสำหรับการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ และระบบประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา โดยนำแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) บูรณาการกับวงจรคุณภาพ (Deming, 1986) แผนยุทธศาสตร์ ของ Kaplan and Norton (2004) เพื่ออธิบายระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดของห่วงโซ่คุณค่าสามารถบูรณาการเข้ากับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ตามวงจรคุณภาพในวิธีการใหม่ได้ เหตุผลที่ห่วงโซ่คุณค่าสามารถประยุกต์มาใช้ทางการศึกษาได้เพราะมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และการจัดการความรู้ (Knowledge management) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คาเวซีและทัสกิน (Kahveci, 2013) ได้วิจัยเรื่องระบบการบริหารเชิงบูรณาการขององค์กร สำหรับสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด บริหารกลยุทธ์และกระบวนการทำงานศึกษานิยมของ มหาวิทยาลัยศากายา (Sakarya University) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการ ซึ่งเป็นรูปแบบในการบริหารสำหรับสถาบัน อุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของคู่ความร่วมมือในการพัฒนาความรู้ ในด้านการศึกษา เทคโนโลยี สังคม เป็นต้น ผ่านทางการบริหารกลยุทธ์ ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพ สังคม และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต สำหรับการบริหารกระบวนการเป็นไปตามกลไกของสถาบัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการรวมวิธีการทำงานผ่านระบบขององค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นการบูรณาการการบริหารงานกลยุทธ์และการบริหารกระบวนการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง

อัลชูไวฮัท และอะบูบาคา (Alshuwaikhat and Abubakar, 2008) วิจัยเรื่องวิธีการบูรณาการเพื่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนในสถาบัน: การประเมินผลการบริหารสภาพแวดล้อมในสถาบัน มีวัตถุประสงค์ คือเพื่อเสนอวิธีการบูรณาการ สร้างความยั่งยืนในสถาบันที่สามารถลดข้อจำกัดของการบริหารสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย และมั่นใจว่าจะมีความยั่งยืน โดยใช้ยุทธศาสตร์ 3 วิธี คือ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคมและระบบสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมความยั่งยืนในการสอนและการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความยั่งยืนต้องมีการรักษาสภาพแวดล้อม กระตุ้นการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ การปรับปรุงสภาพสังคม หน้าที่ในการบริหารมหาวิทยาลัยและชุมชน จะต้องช่วยให้สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยมีความยั่งยืน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลาง ในการสร้างความยั่งยืนให้เกิดแก่สังคม

ยังและแมคคองคีย์ (Young and McConkey, 2009) ได้ศึกษาการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ ในการสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการจัดการอุดมศึกษา ผลสรุปได้ดังนี้

Balanced Scorecard และแผนที่กลยุทธ์คือเครื่องมือที่ช่วยวัดผลและการติดตามในองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือนี้สนับสนุนการบริหารตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2004) คือ คำว่า “ท่านไม่สามารถบริหารถ้าท่านไม่สามารถวัดได้ และท่านไม่สามารถวัดสิ่งที่อธิบายหรือบรรยายไม่ได้” การวัดปัจจัยการขับเคลื่อนภายใน และผลลัพธ์ในสถาบันอุดมศึกษา มีความชัดเจนในเกณฑ์มาตรฐาน และสิ่งอ้างอิงภายนอก ช่วยให้เกิดการปรับปรุง ความสามารถในการติดตามและการรายงานภายในมหาวิทยาลัย ช่วยในการพัฒนา มหาวิทยาลัย รวมถึงระบบการบริหารข้อมูลและตัวบ่งชี้วัดด้านวิชาชีพการใช้เครื่องมือบริหารสามารถเชื่อมโยงถึงการปฏิบัติตามลำดับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และการสนับสนุนวัฒนธรรม และการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในมหาวิทยาลัย

**สรุป** จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จะทำให้มองเห็นภาพรวมของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในการในการพัฒนาคุณภาพของของสถาบันให้สามารถแข่งขันได้ จากการแสวงหาวิธีการบริหารใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การบริหารเชิงบูรณาการ เป็นต้น เพื่อเพิ่มขีดในการบริหารจัดการ จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประมวลสาระแล้ว แบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือกลยุทธ์ในการบริหาร และแนวคิดเรื่องของเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ ทั้งสองแนวคิดพัฒนาควบคู่กันมาจากรากฐานเดียวกัน คือ วงจรคุณภาพ PDCA กลุ่มแนวคิดการบริหารกลยุทธ์เป็นหัวใจทางการบริหาร คือภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง การบริหารที่กลยุทธ์ จึงต้องพัฒนากลยุทธ์ที่หลากหลาย ดังนั้นเมื่อนำกลยุทธ์รวมเข้าด้วยกันสามารถรวมกันเรียกแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) และมีกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ เช่น บุคคล หน่วยงาน โครงการบริหาร งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ส่วนเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพก็เช่นเดียวกันแม้ว่าจะมีเกณฑ์และระบบหลากหลาย แต่ก็พัฒนามาจากหลักคิดเดียวกัน คือ PDCA จึงสามารถนำมารวมกันได้ เรียกว่า แผนที่คุณภาพ (Quality map) ทั้งแผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพสามารถนำมารวมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติหรือการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องนำทั้งสององค์ประกอบมาศึกษาว่าสามารถนำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกันได้หรือไม่ แนวคิดการบริหารเชิงบูรณาการส่วนใหญ่ เริ่มสนใจในสถาบันอุดมศึกษาในทวีปยุโรป มีการศึกษาวิจัยเพื่อค้นรูปแบบที่บูรณาการสององค์ประกอบเข้าด้วยกันในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งมีลักษณะและระดับการบูรณาการต่างกัน ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับกลยุทธ์ ระดับการปฏิบัติหรือกิจกรรม รวมทั้งการจัดการความรู้ และการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต และการสร้างมูลค่าเพิ่มตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทของแต่ละสถาบัน

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ 2) สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ 3) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย และ 4) พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูลเอกสาร

ประกอบด้วยเอกสารที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium) การค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งประกอบด้วย เอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัย
2. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ. 2548 – 2554 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TOF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR)
3. แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ.2552-2554)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

1. สถาบันอุดมศึกษารัฐ จำนวน 107 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 14 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐ จำนวน 64 แห่ง และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก รวมจำนวน 29 แห่ง
2. ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นนักบริหาร นักวิชาการ และนักธุรกิจ

3. ผู้บริหาร เป็นอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

4. คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่สถาบันแต่งตั้ง

#### กลุ่มตัวอย่าง

1. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐ และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก การเลือกกลุ่มตัวอย่างสถาบัน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 เลือกกลุ่มตัวอย่างสถาบัน โดยวิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) แบ่งประชากรสถาบันตามเครือข่ายภูมิภาค แล้วทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละเครือข่ายภูมิภาค จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคเหนือ จำนวน 2 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 5 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคใต้ จำนวน 1 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 แห่ง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเจาะจง (Purposive sampling) ตามแนวทางของปีเตอร์สและวอร์เตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982) คัดเลือกโดยใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และมีผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกอยู่ในระดับดีหรือดีมากและอยู่ในระดับสูงสุดของแต่ละกลุ่มสถาบัน โดยกำหนดเป็นขั้นตอนในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) คัดเลือกรายชื่อของสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ปีการศึกษา 2554 จากฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รายงานการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา และผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม

2) คัดเลือกสถาบันที่มีผลการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งรวมผลการประเมินคุณภาพภายนอก ปีการศึกษา 2554 สูงสุด 3 อันดับแรก และเลือกตามจำนวนกำหนดในแต่ละภูมิภาค

3) ในกรณีที่ผลการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษา 2 อันดับสุดท้าย มีคะแนนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก ให้นำเกณฑ์อื่นๆ เช่น รางวัลที่ได้รับระดับชาติหรือนานาชาติ การได้รับการจัดอันดับของสถาบันในระดับชาติ หรือนานาชาติ เป็นต้น มาประกอบการพิจารณา ผลการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

(1) สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา

(2) สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

(3) สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

(4) สถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

1.2 หน่วยทดลอง ประกอบด้วย หน่วยทดลองหลัก เลือกโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ คือ เป็นสถาบันที่เปิดสอนหลายสาขา และสาขาพยาบาลศาสตร์หรือสาขาเกี่ยวข้อง มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในอยู่ในระดับดีหรือดีมากในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555 - 2557) ผลการเลือก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ซึ่งได้นำเสนอที่อาจารย์ปรึกษาเห็นชอบ และสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีแต่งตั้งเป็นประธานคณะกรรมการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีที่ 014//2555 ลงวันที่ 17 กันยายน 2555 และ ครั้งที่ 1 ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 20 มกราคม 2557

การเลือกหน่วยทดลองคู่ขนาน เพื่อการตรวจสอบขั้นตอนในการทำแผนยุทธศาสตร์ในบริบทที่ต่างกัน ต่างพื้นที่ ใช้เกณฑ์การเลือกเช่นเดียวกับสถาบันทดลอง และเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากใช้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน ผลการคัดเลือก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

1.3 ประเด็นในการทดลอง ผู้วิจัยเลือกประเด็นเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการทดลองรูปแบบในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องเวลา และความเป็นได้ นอกจากนั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จึงสามารถแทนรูปแบบจากผลการวิจัยได้

## 2. กลุ่มตัวอย่าง 8 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) ผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกรสนทนากลุ่ม 1(Focus group discussion) ในการตรวจสอบการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ หรือด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี สุ่มตัวอย่างโดยวิธีสโนว์บอลล์ (Snowball sampling) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ จำนวน 6 คน และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 7 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (1))

2) ผู้บริหาร เลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ การศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันกลุ่มตัวอย่าง ละ 3 คน รวมทั้งหมด 30 คน (ผู้บริหารแสดงในภาคผนวก ข (3))

3) คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน เลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ คณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบันที่สถาบันแต่งตั้ง รวมจำนวน 250 คน

4) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านประสบการณ์การบริหารงานคุณภาพในระดับอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี และมีประสบการณ์ในการประกันคุณภาพการศึกษา อย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดี จำนวน 2 คน รองอธิการบดี หรืออดีตรองอธิการบดี จำนวน 3 คน คณบดีหรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิทางวิจัย นักบริหาร นักวิชาการ ผู้ประเมินคุณภาพ จำนวน 10 คน รวมจำนวน 18 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (4))

5) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยเพชรบุรี เป็นคณะพัฒนาแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย จากรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย 3 คน รองอธิการบดี 3 คน ผู้แทนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร 1 คน คณบดี 3 คน ผู้อำนวยการ 3 คน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน 1 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน 1 คน นักวิชาการด้านการประกันคุณภาพ 1 คน รวมจำนวน 17 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวก ข (5))

6) ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ รวมจำนวน 40 คน

7) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบรูปแบบและผลการทดลอง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ นายกสภามหาวิทยาลัย 4 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารระดับสูง 4 คน รวมจำนวน 10 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (6))

8) ผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกรสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและ



ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบรูปแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และผลการทดลอง ผู้ทรงคุณวุฒิบริหารสถาบันอุดมศึกษา หรือด้านประกันคุณภาพ หรือด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 คน ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 1 คน และด้านการประกันคุณภาพ 1 คน รวมจำนวน 7 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (2))

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง ซึ่งเป็นแบบสังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) ปรับปรุงจากแนวคิดของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008: 1) คือ การวิเคราะห์เนื้อหาจากการศึกษาเอกสารตำรา จัดกลุ่มประเด็นหลัก กำหนดรหัส ตามประเด็นหลัก และประเด็นย่อยๆ คล้ายต้นไม้ สำหรับสังเคราะห์ประเด็นของงานวิจัย 3 ประเด็น คือ

- แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium- EPSV = AEP)
- แนวคิดระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)
- แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ คือ (AEP + CQAS = AEPQA (Advanced Execution Premium and Quality Assurance) (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (1))

2. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEP) และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS) ภายใต้กรอบ CSIPOCF (บริบทองค์กร (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผู้ใช้บริการ (Customers) ผลสะท้อนกลับ (Feedback) และผลลัพธ์ (Outcome) (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (2))

3. แบบสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured review - Interview guide interview) (Mc Millan and Schumacher, 1993: 426) และเขียนเป็นภาพเดนโดแกรม (Dendrogram) ตามแนวทางของคริปเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1986) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา 30 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหาร

จัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ แบบสัมภาษณ์แบ่ง ออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สถานที่ปฏิบัติงาน สถานที่ติดต่อ โทรศัพท์ โทรสาร และ e-mail

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตาม แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ครอบคลุม 7 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ บริบทขององค์กร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผู้ใช้บริการ (ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และผลสะท้อนกลับ (รายละเอียดของเครื่องมือแสดง ภาคผนวก ค (3))

4. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิง บูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับ สถาบันอุดมศึกษา รัฐ จากการปฏิบัติที่เป็นจริงและการปฏิบัติที่คาดหวัง ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นมาตราประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert's rating scale) วัดระดับความคิดเห็นจาก 1 ถึง 5 น้อย ที่สุดถึงมากที่สุด ในประเด็นบริบทองค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์ เพื่อสอบถามกลุ่มคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แบบสอบถามมีจำนวน 80 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งทางวิชาการในปัจจุบัน ประสบการณ์การสอนในมหาวิทยาลัย ประสบการณ์การทำงาน ประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน สถาบันที่ท่านทำงานปัจจุบัน หลักสูตร/คณะ วิทยาลัย/มหาวิทยาลัย อื่นๆ (ถ้ามี)

ตอนที่ 2 เป็นระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงและการปฏิบัติที่คาดหวัง ในประเด็นบริบท องค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์ (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (4))

5. แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตาม แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ (ความเชี่ยวชาญด้าน) ประสบการณ์การบริหาร จำนวนเวลา

ตอนที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิง บูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมีประโยชน์ (Utility) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) และด้านความถูกต้อง (Accuracy) (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (5))

6. คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย คู่มือทดลองรูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ข้อกำหนดที่สำคัญและคำจำกัดความ แนวปฏิบัติในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนผังกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการอนุมัติแผน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนผังการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนมาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ก การทดลอง (1))

7. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สังกัด

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะทั่วไป (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (6))

8. แบบสัมภาษณ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาและผลการทดลอง ประกอบด้วย สถานที่สัมภาษณ์ ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์และรหัส และคำถามที่เกี่ยวข้องการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (7))

9. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย วันที่สนทนากลุ่ม สถานที่สนทนากลุ่ม ชื่อผู้ดำเนินการสนทนา ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม วัตถุประสงค์ และคำถามสำหรับสนทนากลุ่ม (รายละเอียดของเครื่องมือแสดงภาคผนวก ค (8))

### 3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

1.1 รวบรวมและศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ (1) แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium – EPSV = AEP) ประกอบด้วย แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium : EP) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence: 7-S) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain: VC) (2) แนวคิดระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance System - CQAS) ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และเกณฑ์การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR)

1.2 สังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) โดยปรับปรุงวิธีการจากแนวคิดของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008: 1) คือ สร้างเป็นตารางในการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์เนื้อหาจากการศึกษาเอกสาร กำหนดรหัสประเด็นย่อยๆ (2) จัดรวมประเด็นย่อยๆ ที่สัมพันธ์กัน (3) รวมประเด็นย่อยๆ มาอธิบายในประเด็นหลัก ภายใต้กรอบ CSIPOCF

1.3 นำผลสังเคราะห์มาบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ คือ AEPQA

1.4 นำ (ร่าง) บูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.5 นำ (ร่าง) บูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความสอดคล้องของการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

2. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

2.1 นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEP) แนวคิดระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ

(CQAS) ภายใต้กรอบ CSIPOCF และแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ คือ AEPQA กำหนดแนวเป็นแนวคำถามการสนทนากลุ่ม

2.2 นำ (ร่าง) แนวคำถามการสนทนากลุ่ม ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและนำไปใช้ในการสนทนากลุ่ม

3. แบบสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตาม แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ แนวคิดการบริหารจัดการ เกณฑ์และระบบประกัน คุณภาพการศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2

3.2 สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิง บูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับ สถาบันอุดมศึกษา รัฐ ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง

3.3 นำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไป ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบ ความเที่ยงตรง นำข้อมูลมาวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อจัดทำ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การ บริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์ แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ

4. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตาม แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

4.1 ศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์ แนวคิดการบริหารจัดการ เกณฑ์และระบบประกัน คุณภาพการศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2

4.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิง บูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับ สถาบันอุดมศึกษา รัฐ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรฐานค่าของลิเคอร์ท์

4.3 นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับคณะกรรมการประกันคุณภาพในสถาบัน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้านระดับการปฏิบัติที่เป็นจริง คือ 0.983 ด้านระดับการปฏิบัติที่คาดหวังคาคาดหวัง คือ 0.997

4.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับคณะกรรมการประกันคุณภาพ จำนวน 250 คน

5. แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

5.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ

5.2 สร้างแบบประเมินความพึงพอใจ ของ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ลักษณะของแบบประเมินเป็นมาตราประมาณค่าของลิเคอร์ต (Likert's rating scale)

5.3 นำแบบประเมินให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

5.4 นำแบบประเมินที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อประเมินความพึงพอใจ ของ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ

6. คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

6.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ กำหนดกรอบแนวคิด CSIPOCF และแนวคิดการขับเคลื่อนระบบและกลไก

6.2 จัดทำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

6.3 กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการใช้คู่มือ เกี่ยวกับ หลักเกณฑ์ วิธีการใช้คู่มือ เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงถึง

6.4 กำหนดเทคนิคการใช้คู่มือเกี่ยวกับ แผนการใช้คู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานคู่มือ

6.5 นำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

6.6 นำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เข้าที่ประชุมคณะกรรมการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

6.7 ปรับปรุงแก้ไขคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

6.8 นำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไปทดลองใช้ตามกรอบ CSIPOCF ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

7. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะเวลา 5 (พ.ศ. 2558 – 2562)

7.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความพึงพอใจ

7.2 สร้างแบบประเมินความพึงพอใจต่อการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ลักษณะของแบบประเมินเป็นมาตราประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert's rating scale)

7.3 นำแบบประเมินให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

7.4 นำแบบประเมินที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 40 คน เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย

8. แบบสัมภาษณ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัยและผลการทดลอง เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

8.1 สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง

8.2 นำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

9. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

9.1 นำผลการทดลองและผลจากการสัมภาษณ์ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาและผลการทดลอง กำหนดแนวคำถามการสนทนากลุ่ม

9.2 นำ (ร่าง) แนวคำถามการสนทนากลุ่ม ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

### 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อจะนำเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปใช้ ได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. แบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง โดยนำแบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยนำแนวคำถามการสนทนากลุ่ม เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยนำแบบสัมภาษณ์ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. แบบสอบถามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยนำแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 7 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบคุณภาพ โดยคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ (Item Objective Consequence: IOC) ใช้สูตรดังนี้ (วรณี แกมเกต, 2553: 220)



$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ	IOC	คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์
	R	คือ คะแนนแต่ละข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน
	$\Sigma R$	คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ
	N	คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์ตัดสินความสอดคล้อง ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง (วรรณิ แกมเกตุ, 2551) ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม จำนวน 80 ข้อ พบว่า ความตรงเชิงเนื้อหา ผลที่ได้ 0.98 (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง (1) ซึ่งถือว่าข้อคำถามทั้ง 80 ข้อใช้ได้เพราะมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและคำถามตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (วรรณิ แกมเกตุ, 2553: 220)

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับคณะกรรมการประกันคุณภาพในสถาบัน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) การหาความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliability) ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ใช้สูตรดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

$\alpha$	=	คือความสอดคล้องภายใน
$n$	=	จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม
$\sum s_i^2$	=	คือผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
$s^2$	=	คือความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงด้านระดับการปฏิบัติที่เป็นจริง คือ 0.983 ด้านระดับการปฏิบัติที่คาดหวัง คือ 0.997 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงสามารถนำไปใช้ได้

5. แบบประเมินความพึงพอใจของ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

6. คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประเมินความตรงเชิงเนื้อหาโดยคณะกรรมการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัย นำคู่มือปฏิบัติงานเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

7. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือในการประเมินฯ 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ SWOT คือ 0.977 ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ คือ 0.977 ด้านกำหนดพันธกิจ คือ ด้าน 0.975 ด้านการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ คือ 0.976 ด้านกำหนดเป้าประสงค์ คือ 0.975 ด้านกำหนดตัวชี้วัด คือ 0.976 ด้านกำหนดค่าเป้าหมาย คือ 0.979 ด้านกำหนดกลยุทธ์ คือ 0.975 โดยผลวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบประเมินความพึงพอใจโดยภาพรวม คือ 0.973 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่า แบบประเมินความพึงพอใจมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ได้

8. แบบสัมภาษณ์ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและผลการทดลอง โดยนำแบบสัมภาษณ์ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

9. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อรับรองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ โดยนำแนวคำถามการสนทนากลุ่ม เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium : EP) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence: 7-S) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain: VC) และเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษากายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ. 2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และเกณฑ์การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) ระหว่างวันที่ 1-30 กรกฎาคม 2556

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำกรสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการตรวจสอบการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และ

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และเกณฑ์การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก รวมจำนวน 7 คน วันที่ 3 สิงหาคม 2556 เวลา 8.00 - 12.00 น. โรงแรมสวนดุสิตเพลส ห้อง VIP2

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ จากผู้บริหาร คือ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยส่งหนังสือขออนุญาตจากผู้บริหาร และนัดเวลา และสถานที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และมีการบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 17 - 26 ธันวาคม 2556 และวันที่ 12 มกราคม 2557- 11 กุมภาพันธ์ 2557

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ จากการศึกษาปฏิบัติที่เป็นจริง และการปฏิบัติที่คาดหวัง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท โดยส่งหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์และส่งคืนทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยเดินทางไปแจกและเก็บด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 22 พฤศจิกายน 2556 – 8 มกราคม 2557 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 ฉบับ และได้รับคืน 250 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 83.

5. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินความพึงพอใจสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ในการบริหารผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านประสบการณ์การบริหารงานคุณภาพในระดับอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี และผู้มีประสบการณ์ในการประกันคุณภาพ อย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ อธิการบดีหรืออดีตอธิการบดี จำนวน 2 คน รองอธิการบดีหรืออดีตรองอธิการบดี จำนวน 3 คน คณบดีหรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิทางวิจัย นักบริหาร นักวิชาการ ผู้ประเมินคุณภาพ จำนวน 10 คน รวมจำนวน 18 คน ระหว่างวันที่ 25 กรกฎาคม 2557 - 25 สิงหาคม 2557

6. เก็บข้อมูลการทดลองโดยใช้คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2557 - 13 มีนาคม พ.ศ. 2558 รวบรวมข้อมูลความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ในส่วนที่เป็นการทดลอง คือ

กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 40 คน เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2558

7. เก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐและผลการทดลอง ได้แก่ นายกสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน รวมจำนวน 10 คน ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และมีการบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 17 มีนาคม 2557 – 30 พฤษภาคม 2558

8. เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำกรสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 คน ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 1 คน และด้านการประกันคุณภาพ 1 คน รวมจำนวน 7 คน วันที่ 8 มิถุนายน 58 เวลา 8.00-12.00 น. โรงแรมสวนดุสิตเพลส ห้อง VIP2

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา คือ แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium : EP) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence: 7-S) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain: VC) โดยการสังเคราะห์สาระแล้วสรุปผลการสังเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น(Thematic Synthesis) ของ (Theme synthesis) ของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008 : 1) มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ลงรหัสข้อมูล ประเด็นที่สรุปสาระ
- 2) กำหนดประเด็นหลัก (Theme) ตามโครงสร้างต้นไม้ม
- 3) แสดงผลสรุปข้อมูลเบื้องต้น
- 4) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล
- 5) สรุปผลการสังเคราะห์และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ (Verification)

(รายละเอียดภาคผนวก ง (2))

2. สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ โดยศึกษาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2548 –

2554 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TOF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่าย มหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) สังเคราะห์เป็นระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น (Thematic Synthesis) ของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008) เป็นระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบมีขั้นตอนเช่นเดียวกับข้อ 2 (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง (3))

3. วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ โดย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) วิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของคริปเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1986) และเขียนภาพเดนโดแกรม (Dendrogram)

4. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์สถิติ บรรยาย ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงของตัวแปร การพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยศึกษาผลสรุปแนวคิด ทฤษฎีการจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบจากการวิเคราะห์เอกสาร และตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ สังเคราะห์ประเด็นที่นำมาสร้างเป็นข้อคำถาม จากนั้นทำเป็นตารางวิเคราะห์เนื้อหา (Table of specification) กำหนดคำสำคัญก่อนสร้างข้อคำถาม มีจำนวน 80 ข้อ และกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 163)

ระดับคะแนน 5 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับมากที่สุดและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับมากและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับปานกลางและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับน้อยและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับน้อยที่สุดและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับน้อยที่สุด

ในการแปลผล ระดับคะแนน มีความหมายดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.51 – 5.00	มากที่สุด
3.51 – 4.50	มาก
2.51 – 3.50	ปานกลาง

1.51 – 2.50 น้อย

1.00 – 1.50 น้อยที่สุด

การหาความต้องการจำเป็นกำหนดโดยวิธี PNI (Priority Needs Index) จากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean difference) โดยถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพที่ควรจะเป็น (I) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D) โดยใช้สูตร  $PNI_{modified} = \frac{I - D}{D}$  (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2543) สูตร  $PNI_{modified} = I - D / D$  วิธีการหา PNI จากการคำนวณตามสูตร และจัดมาเรียงในตาราง ลำดับความสำคัญความจำเป็น

5. วิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของครีฟเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1986) และเขียนภาพเดนโดแกรม (Dendrogram)

6. วิเคราะห์ผลแบบประเมินความพึงพอใจสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลตามเกณฑ์ข้อ 4 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 163)

7. วิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ในส่วนที่เป็นการทดลอง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

8. วิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ในส่วนที่เป็นการทดลอง คือกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 163) และแปลผลตามเกณฑ์ข้อ 4

9. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์แนวทางการบริหารรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ และผลการทดลองโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการรวมแต่ละส่วน (Segments) เป็นหัวข้อ (Topics) ประเด็นหลัก (Categories) และเป็นรูปแบบ (Pattern) ตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993)

10. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบตามแนวทางการวิเคราะห์สาระของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์

### 3.8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยมี 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการดังนี้

1 ศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการตามแนวคิดของการบริหารจัดการขั้นสูง

2 สังเคราะห์ และสรุปเป็นร่างแนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEP) ที่ประกอบด้วย บริบทองค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ลูกค้า ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์

3 นำ (ร่าง) แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงที่สังเคราะห์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและแก้ไขตามคำแนะนำ

4 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องของการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน)

5 นำผลการสนทนากลุ่มปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ สรุปรายงานผลที่เป็นแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium - EPSV = AEP)

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร คู่มือ แนวคิด เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2. สังเคราะห์/สรุปจัดทำเป็น (ร่าง) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ

3. นำ (ร่าง) ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบที่วิเคราะห์ขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข

4. นำ (ร่าง) ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบฉบับปรับปรุง ไปจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

5. นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และสรุปเป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance System – CQAS)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. นำผลสรุปที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 (AEP) และ ขั้นตอนที่ 2 (COAS) จัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร และแบบสอบถาม

2. เก็บข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร (อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย) รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา 10 สถาบัน จำนวน 30 คน

3. เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบันจำนวน 250 ฉบับ

4. วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ค่าสถิติจากแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ดังนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 มาพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบันอุดมศึกษา รัฐในประเทศไทยตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสถาบันอุดมศึกษา รัฐ

1. พัฒนารูปแบบกลยุทธ์ระดับสถาบันตามกรอบ CSIPOCF

2. นำเสนอรูปแบบกลยุทธ์ระดับสถาบันตามกรอบ CSIPOCF ต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะ

3. ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำเป็น (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและ ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำคู่มือทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบัน ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ (ประเด็นแผนยุทธศาสตร์)

2. การเลือกหน่วยทดลองหลักและหน่วยทดลองคู่ขนาน โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ คือ เป็นสถาบันที่เปิดสอนหลายสาขา และสาขาพยาบาลศาสตร์หรือสาขาเกี่ยวข้อง สถาบันอยู่ในช่วงเวลาการเตรียมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในอยู่ในระดับดีหรือดีมากในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555 - 2557) ผลการเลือกได้หน่วยทดลองหลัก คือมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และเลือกสถาบันคู่ขนาน เพื่อการตรวจสอบขั้นตอนในการทำแผนยุทธศาสตร์ ใช้เกณฑ์การเลือกเช่นเดียวกันกับสถาบันทดลองหลัก ผลการคัดเลือก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม



3. ทดลองใช้รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ โดยเลือกประเด็นการทำแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากแผนจะมีความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนขององค์กรครบตามรูปแบบฯ

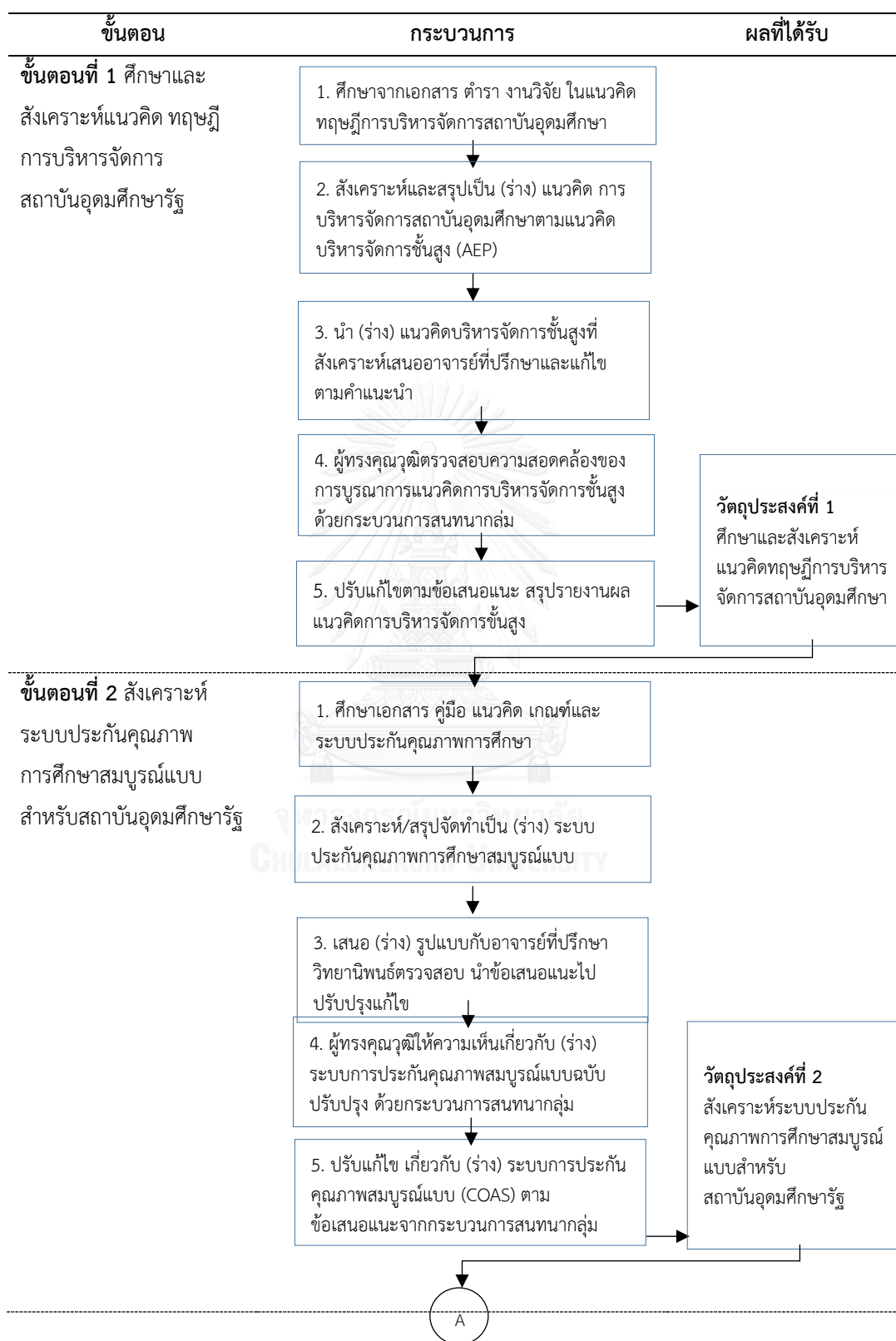
ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบันตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ในกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. นำเสนอผลการทดลองต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

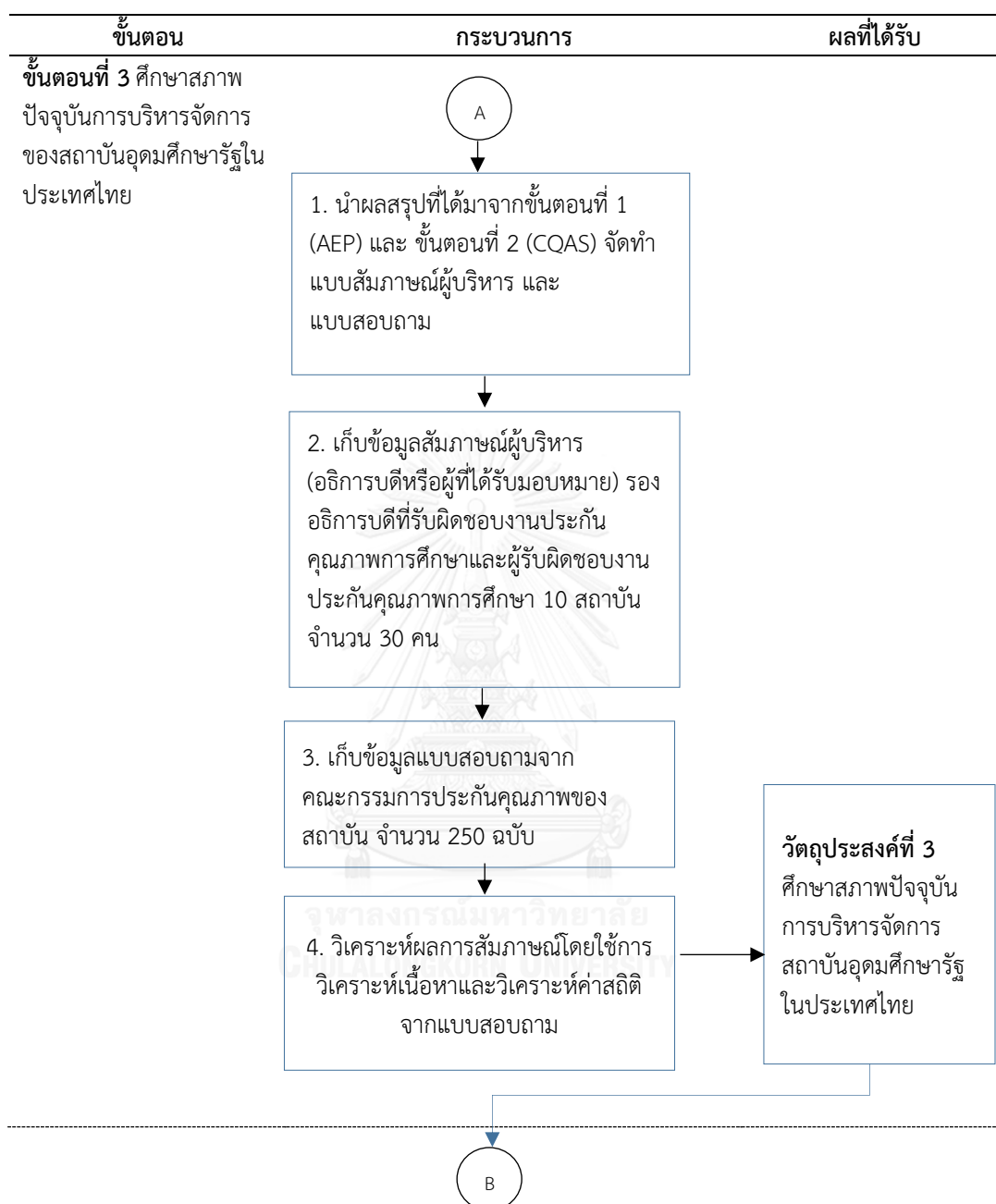
2. นำผลมาปรับปรุงรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบันอุดมศึกษา รัฐในประเทศไทย ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ในกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

3. นำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ในกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

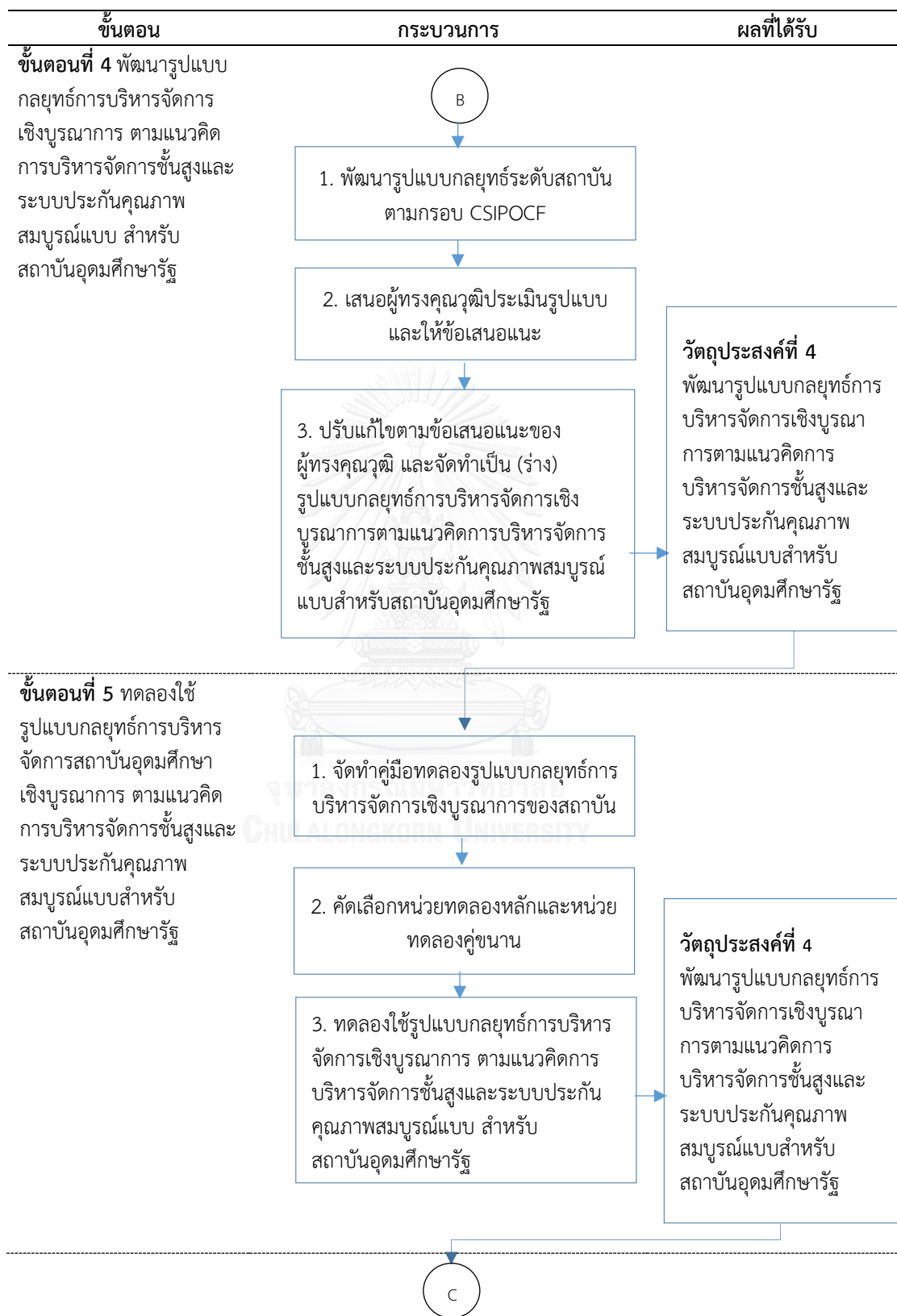
## แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



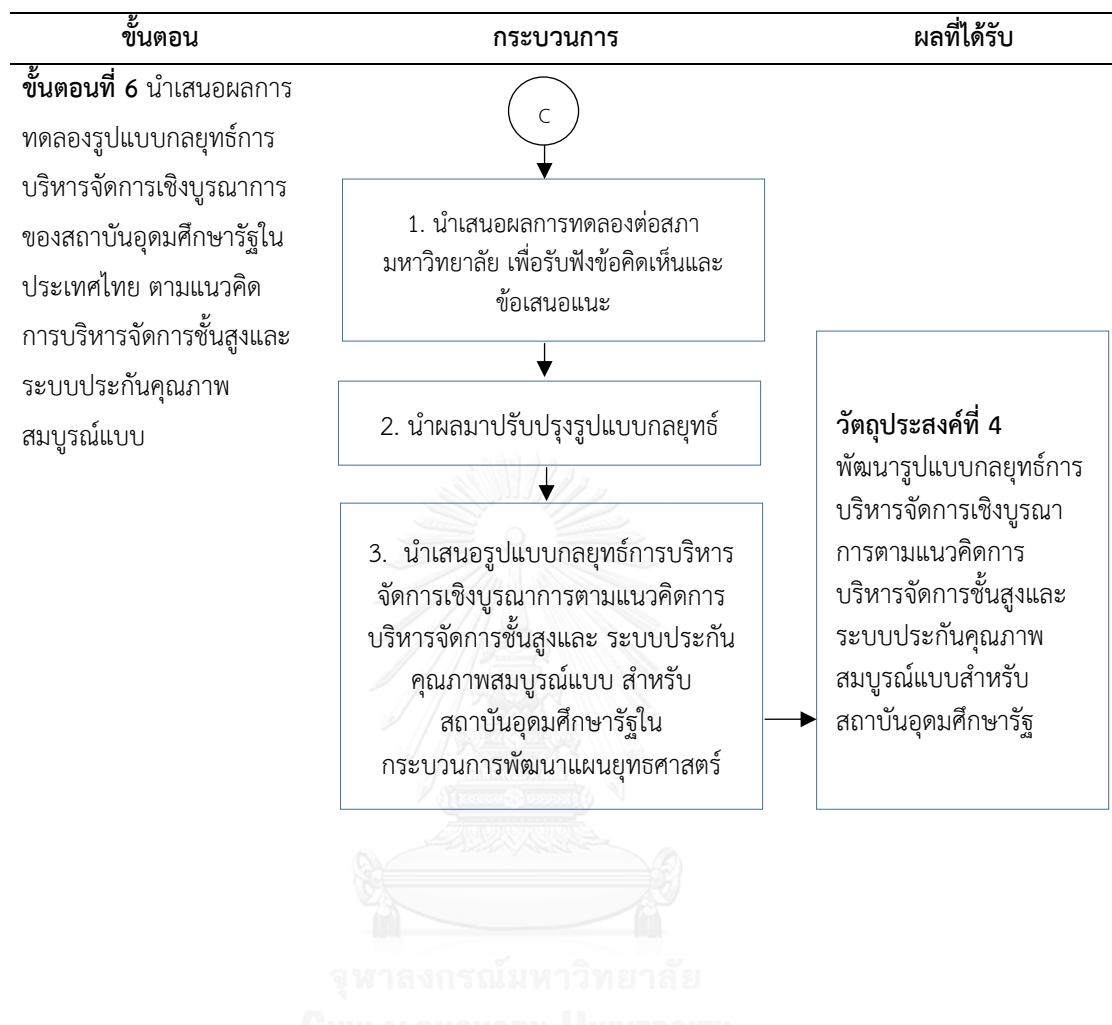
### แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



## แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



### แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



## ขั้นตอนการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา	1. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา 2. สังเคราะห์และสรุปเป็น (ร่าง) แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (AEP) 3. นำ (ร่าง) แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงที่สังเคราะห์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและแก้ไขตามคำแนะนำ 4. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องของการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) 5. นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ สรุปแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (Advanced Execution Premium - AEP) สรุปรายงานผลแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง	ผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกรสนทนากลุ่ม 1 (Focus group discussion) ในการตรวจสอบการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สมบูรณ์ของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา หรือด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี สุ่มตัวอย่างโดยวิธีสโนว์บอลล์ (Snowball sampling) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาจำนวน 6 คน และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์จำนวน 1 คน รวมจำนวน 7 คน	1. แบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง ซึ่งเป็นแบบสังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) ปรับปรุงจากแนวคิดของโทมัสและฮาร์เดน (Thomas and Harden, 2008) 2. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น (Thematic Synthesis) ของโทมัสและฮาร์เดน (Thomas and Harden, 2008)	เอกสารสรุปแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (Advanced Execution Premium- EPSV =AEP)

## ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
2. สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย	<p>1. ศึกษาเอกสาร คู่มือ เกณฑ์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สมบูรณแบบ</p> <p>2. สังเคราะห์/สรุป จัดทำเป็น (ร่าง) ระบบประกันคุณภาพ การศึกษาสมบูรณแบบ</p> <p>3. นำ (ร่าง) ระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบที่วิเคราะห์ขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ตรวจสอบ นำข้อเสนอแนะไป ปรับปรุงแก้ไข</p> <p>4. นำ (ร่าง) ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบไปปรับปรุง ไปจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน และนำผลไป ปรับปรุง</p> <p>5. นำผลการสนทนา กลุ่มมาปรับแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะ และสรุป เป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สมบูรณแบบ (Comprehensive Quality Assurance System - CQAS)</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกร สทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใน การตรวจสอบการ สังเคราะห์แนวคิดการ บริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา ระบบ การประกันคุณภาพ การศึกษาสมบูรณของ สถาบันอุดมศึกษา ที่มี ประสบการณ์ด้านการ บริหารสถาบันอุดมศึกษา รัฐ หรือด้านการบริหาร</p> <p>เชิงกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี สุ่มตัวอย่างโดยวิธี สโนว์บอลล์ (Snowball sampling) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ประสบการณ์ด้านการ บริหารสถาบันอุดมศึกษา รัฐ จำนวน 6 คน และ</p> <p>ด้านการบริหารเชิงกล ยุทธ์ จำนวน 1 คน รวม จำนวน 7 คน</p>	<p>1. แบบการวิเคราะห์และ สังเคราะห์รูปแบบการ พัฒนากลยุทธ์การบริหาร จัดการเชิงบูรณาตาม แนวคิดการบริหารจัดการ ชั้นสูงการระบบประกัน คุณภาพการศึกษาสมบูรณ แบบ ซึ่งเป็นแบบ</p> <p>สังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) ปรับปรุงจากแนวคิดของ โทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008)</p> <p>2. แนวคำถามการสนทนา กลุ่มเกี่ยวกับแนวคิด เกี่ยวกับการประกัน คุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ</p>	<p>การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ ประเด็น(Thematic Synthesis) ของโทมัส และฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008)</p>	<p>ระบบประกันคุณภาพการศึกษา สมบูรณแบบ : Comprehensive Quality Assurance System - CQAS</p>

### ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
3. ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย	<p>1. นำผลสรุปที่ได้มาจากระดับชั้นตอนที่ 1 (AEP) และชั้นตอนที่ 2 (COAS) จัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร และแบบสอบถาม</p> <p>2. เก็บข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร (อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาและ ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา 10 สถาบัน 30 คน</p> <p>3. เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน จำนวน 250 ฉบับ</p> <p>4. วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ค่าสถิติจากแบบสอบถาม</p>	<p><b>ประชากร</b></p> <p>สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 14 แห่ง</p> <p>สถาบันอุดมศึกษา ในสังกัดของรัฐ 64 แห่ง</p> <p>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันพระบรมราชชนก 29 แห่ง เลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยวิธีเจาะจง (Purposive sampling) 10 แห่ง</p> <p><b>กลุ่มตัวอย่าง</b></p> <p>1. ผู้บริหาร เลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน สถาบันละ 3 คน รวมทั้งหมด 30 คน</p> <p>2. คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน เลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ คณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบันที่สถาบันแต่งตั้ง สถาบันละ 25 คน รวมทั้งหมด 250 คน</p>	<p>1. แบบสัมภาษณ์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่ง เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured review - Interview guide interview) (Mc Millan and Schumacher, 1993)</p> <p>2. แบบสอบถามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา จาก การปฏิบัติที่เป็นจริงและการปฏิบัติที่คาดหวัง</p>	<p>1. วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของแมคมิ ลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1995) เพื่อวิเคราะห์เอกสาร และผลการสัมภาษณ์ โดย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)</p> <p>2. วิเคราะห์แบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป. วิเคราะห์ข้อมูลตามตัวแปรภูมิหลัง จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าPNI (Priority Needs Index)</p> <p>3. วิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของ ครีฟเฟนดอร์ฟ (Krippendorff, 1986) และเขียนภาพเดนโดแกรม (Dendrogram)</p>	<p>ได้เอกสารสรุปสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย (AEP+ COAS = AEPPQA)</p>



**ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการ  
ขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา**

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการศึกษา วิจัย	ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
4. พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบัน ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา	1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 มาพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ เป็นรูปแบบกลยุทธ์ระดับสถาบันตามกรอบ CSIPOCF (Context, Suppliers, Input, Process, Output, Customers, Feedback, Outcome) 2. เสนอผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะ 3. ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำเป็น (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน ตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร และงานประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา	แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ	วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	(ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
4. พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	1. จัดทำคู่มือทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2. การคัดเลือกหน่วยทดลอง หน่วยทดลองหลัก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เลือกหน่วยทดลองคู่ขนาน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 3. ทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและ ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4. นำเสนอผลการปฏิบัติการผู้บริหาร และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 40 คน	1. เลือกกลุ่มทดลองมีหลักเกณฑ์ คือเป็นสถาบันที่เปิดสอนหลายสาขา และเปิดสอนสาขาพยาบาลศาสตร์หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษายกอยู่ในระดับดีหรือดีมากในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555 - 2557) ผลการเลือก คือ หน่วยทดลองหลัก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี สถาบันคู่ขนานใช้เกณฑ์การเลือก เช่นเดียวกับกับสถาบันทดลองหลัก ผลการคัดเลือก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 2.. ผู้บริหาร และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 40 คน	1. คู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ 2.. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการทำแผน ยุทธศาสตร์พัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2558- 2562)	วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)

**ขั้นตอนที่ 6** นำเสนอผลรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบันตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
4. นำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบันตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ	<p>1. นำเสนอผลการทดลองที่ประชุมสภามมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</p> <p>2. นำผลมาปรับปรุงรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ</p> <p>3. นำเสนอรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ</p> <p>ในกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์</p>	<p>1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 10 คน ในการสัมภาษณ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีจำนวน 7 คนมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 3 ปี ในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการรับรองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ</p>	<p>1. แบบสัมภาษณ์ การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ</p> <p>2. แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อรับรองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบัน ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ</p>	<p>1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p> <p>2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher)</p> <p>3. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการรับรองรูปแบบตามแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher)</p>	<p>รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ</p>

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย 4) พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยจำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 5 ผลการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 6 การนำเสนอผลการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

#### **ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจากขอบเขตการศึกษาแนวคิดของนักบริหาร 3 คน เพื่อพัฒนาเป็นแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 1) แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium-EP) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) 2) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey-7S) ซึ่งมีปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982) เป็นหัวหน้า และ 3) แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain - V) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1985) รวมแนวคิด 3 คน เป็นการบริหารแนวคิดใหม่ เรียกว่า การบริหารจัดการขั้นสูง เรียกว่า EPSV (EP+S+V) หรือ AEP (Advanced Execution Premium) โดยมีกรอบการรวมแนวคิด

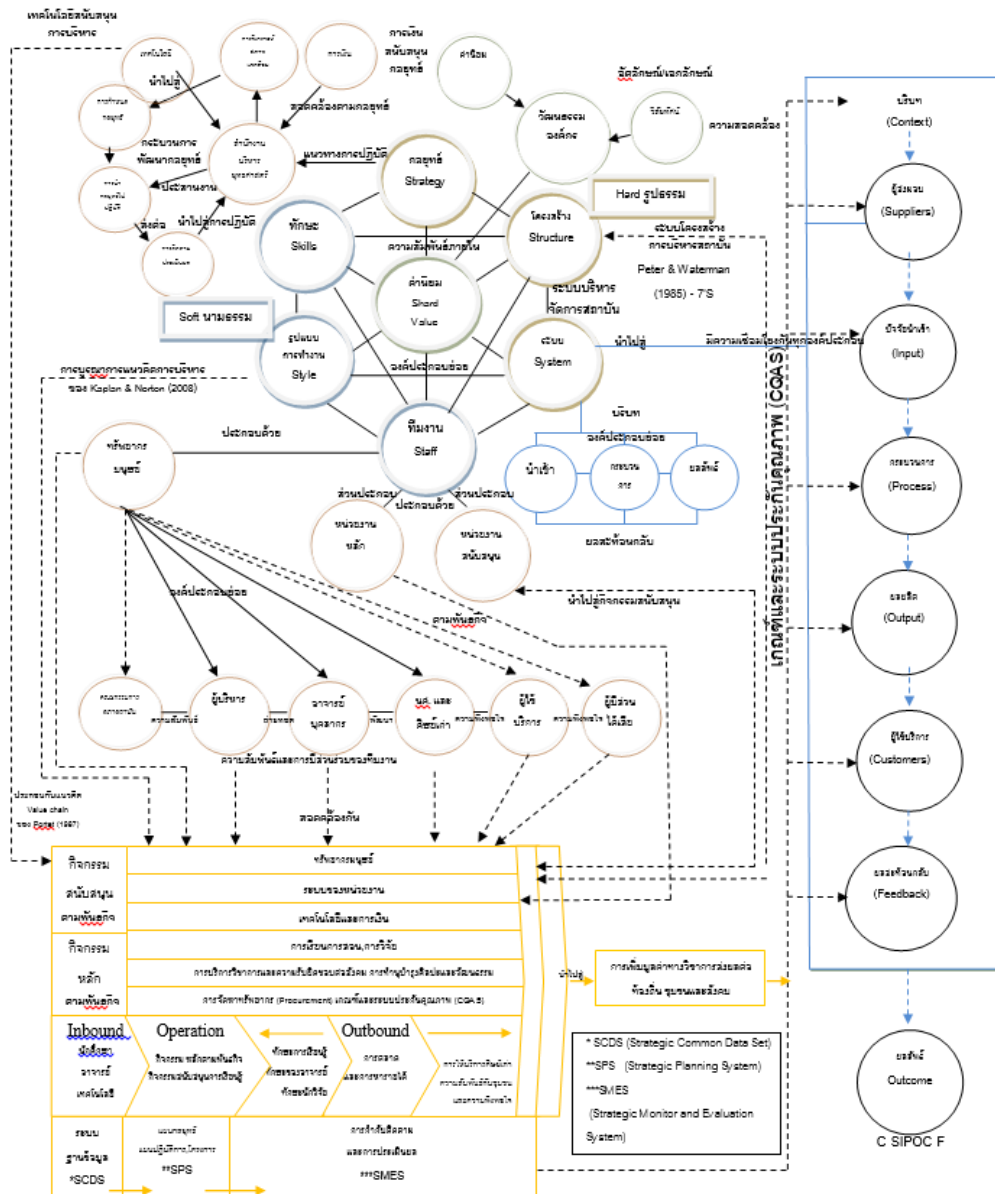
ภายใต้ระบบ CSIPOCF(Context, Input, Process, Output, Customers, Feedback, Outcome) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบในแต่ละแนวคิด ประกอบด้วย

1. แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium-EP) มีองค์ประกอบ คือ กระบวนการหลัก 1) การพัฒนากลยุทธ์ 2) การแปลงกลยุทธ์ 3) ความเชื่อมโยงองค์การด้วยกลยุทธ์ 4) การวางแผนปฏิบัติ 5) การติดตามและการเรียนรู้ 6) การทดสอบและปรับปรุง และกระบวนการสนับสนุน 1) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ 2) การเงินและงบประมาณ และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) มีองค์ประกอบ คือ โครงสร้างกลยุทธ์ ทีมงาน (คนหรือพนักงาน) สไตล์การบริหาร ระบบ (และวิธีการ) คุณค่าร่วม และทักษะ ซึ่งจัดได้ 2 กลุ่ม คือ Hard's (โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ) ซึ่งสามารถให้คำนิยามง่ายและกลุ่ม Soft's (คุณค่าร่วม ทักษะ สไตล์การบริหาร และทีมงาน) ซึ่งให้คำนิยามยาก

3. แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain - V) แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า การปฏิบัติงาน ผลิต การตลาดและการขาย และการบริการ 2) กิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐาน การจัดหาจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยสนับสนุน คือ โครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารบุคคล

วิธีวิเคราะห์ตามองค์ประกอบในแต่ละแนวคิด โดยศึกษาและสังเคราะห์ด้วยกระบวนการ คือ ศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา วิเคราะห์เป็นประเด็นย่อยในแต่ละองค์ประกอบของแต่ละแนวคิดและสังเคราะห์ คือการรวมประเด็นที่เหมือนกันหรือคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกันและสรุปเป็นร่างแนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEPSV - AEP) ที่ประกอบด้วย บริบทองค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต ลูกค้า ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์ ในวิธีการศึกษาและสังเคราะห์ และผลการสังเคราะห์ ตามแนวคิดของโทมัส และฮาร์เด็น จากการวิเคราะห์ประเด็นจากองค์ประกอบของ 3 แนวคิดข้างต้นเป็นประเด็นย่อย ๆ และสังเคราะห์รวมเป็นประเด็นหลักนำมาบูรณาการในตาราง (Tabulation) ดังภาพที่ 28 ภาคผนวก ง (2) ตารางที่ 27 และตารางที่ 31



ภาพที่ 28 การสังเคราะห์แนวคิดการบริหาร 3 แนวคิด รวมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงตามกรอบ CSIPOCF

จากภาพที่ 28 แสดงความเชื่อมโยงของแนวคิดการบริหารทั้ง 3 แนวคิดและองค์ประกอบของแต่ละแนวคิดภายใต้กรอบระบบ CSIPOCF (Context, Suppliers, Input, Process, Output, Customers, and Outcome) ซึ่งผู้วิจัยศึกษาและการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาวิจัย ดังนี้

## 1. วิธีการศึกษาและการสังเคราะห์

1.1 ศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา โดยประยุกต์ใช้วิธีการศึกษาและสังเคราะห์ของโทมัสและฮาร์เดน (Thomas and Harden, 2008) เรียกว่า Theme synthesis ภายใต้ระบบ CSIPOCF ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์สรุปประเด็นสาระสำคัญ (Key) และประเด็นย่อย โดยกำหนดรหัสตามประเด็นของแต่ละแนวคิด เช่น แนวคิดการบริหารจัดการชั้นเยี่ยมใช้รหัสประเด็นย่อยว่า ep ประเด็นหลัก หรือ theme ให้รหัสว่า EP ดังนั้น ep1- epn จะรวมกันเป็น Theme คือ EP และเมื่อรวมหลายๆ Theme EP เป็น EP1-EPn ในทำนองเดียวกัน แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ ใช้รหัสประเด็นย่อยว่า s1-sn และประเด็นหลัก คือ S1-Sn และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ใช้รหัสประเด็นย่อยว่า v1-vn และประเด็นหลักใช้ V1-Vn

1.1.2 กำหนดประเด็นหลักจากการรวมประเด็นย่อย คือ การรวม ep1- epn = EP1-EPn , การรวม s1-sn = S1-Sn การรวม v1-vn = V1-Vn รวมและตรวจประเด็นหลัก EP1-EPn, S1-Sn และ V1-Vn จับคู่ประเด็นหลักกับประเด็นหลักที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหมือนกันมารวมกัน เป็นการรวมหรือการบูรณาการกันได้หมดหรือสมบูรณ์ เช่น ภาวะผู้นำ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบฐานข้อมูล หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น หรือบูรณาการเพียงบางส่วน เช่น กระบวนการบริหาร แต่ละแนวคิดมีประเด็นที่เหมือนกัน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินแผน แต่ในประเด็นรายละเอียดต่างกัน สำหรับประเด็นที่ต่างกันไม่สามารถบูรณาการกันได้ ให้แยกกลุ่มกัน เช่น สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นต้น

1.1.3 สังเคราะห์ข้อมูลจากการรวมประเด็นหลักตามกลุ่มรวมเป็นเรื่องเดียวกัน จะได้ประเด็นหลักแต่ละแนวคิด ทั้ง 3 แนวคิด คือ ประเด็นหลักของแนวคิดการบริหารจัดการชั้นเยี่ยม แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า นำประเด็นหลักแต่ละแนวคิดมาสังเคราะห์รวมกันโดยจับคู่ในประเด็นหลักที่เหมือนจัดไว้กลุ่มเดียวกัน เป็นประเด็นหลัก และประเด็นย่อย ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องในประเด็นหลักและประเด็นย่อย ตามแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) และสรุปในตารางวิเคราะห์และสังเคราะห์การบริหารจัดการชั้นสูง (EPSV = AEP (ดังตัวอย่างในภาคผนวก ค (1) และ ง (2))

1.1.4 สังเคราะห์และสรุปเป็น (ร่าง) แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (AEP)

1.1.5 นำ (ร่าง) แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงที่วิเคราะห์ขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข

1.1.6 นำ (ร่าง)แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงฉบับปรับปรุง ไปจัดการสนทนากลุ่ม 1 (Focus group discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (ภาคผนวก ข (2)) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตามเนื้อหา ความสอดคล้องและความถูกต้องเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2558 เวลา 9:30 น. ณ ห้องประชุม VIP 2 โรงแรมสวนดุสิตเพลส มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ดังรายละเอียดแนวทางการสนทนากลุ่มในภาคผนวก ค) ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1) สร้างความชัดเจนปัจจัยนำเข้า กับกระบวนการ ปัจจัยอาจคล้ายกันแต่คำสำคัญ (Keyword) ที่ใช้ในการอธิบายต่างกัน เช่น ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยนำเข้า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการ อาจารย์อาจมองเป็นปัจจัยนำเข้า แต่หากเป็นการจัดจ้างจะถูกจัดเข้าเป็นกระบวนการ การตลาดอาจมองเป็นปัจจัยนำเข้าในด้านของมหาวิทยาลัยเอกชน ในการหาผู้เรียนเข้ามา หรือมองในแง่ของนวัตกรรม (Innovation) ทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเป็นปัจจัยนำเข้า และให้พิจารณาว่ามีการใช้ทรัพยากรอะไรในปัจจัยนำเข้า นอกเหนือที่สังเคราะห์มาจากทฤษฎี และพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ควรเพิ่มความเป็นผู้นำ (Leadership) สำหรับกระบวนการสื่อสารภายใน การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กรณีแยกบริบทปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลผลิต และ ผลป้อนกลับควรจะถูกโยงกลับเข้าพิจารณาในทุกกระบวนการ นอกจากนี้ ให้มองบริบทในภาพอนาคต (Scenario) เพื่อสร้างภาพการวางแผนในอนาคต

2) การเลือกใช้คำอธิบาย ก็ให้ใช้ตลอดทั้งงานวิจัย อาจต้องอธิบายความหมายและขอบเขตของปัจจัยต่างๆ ให้ชัดเจน เช่น คำว่าสำนักบริหารยุทธศาสตร์ใช้ในราชการ ส่วนสำนักบริหารกลยุทธ์ใช้สำหรับเอกชน รวมถึงปรับหน้าที่ยกเดิมทำหน้าที่ประสาน เป็นทำหน้าที่พัฒนาและประสานงาน

3) การติดตาม (Monitor) อาจอยู่ในกระบวนการหรือเป็นการปฏิบัติในผลลัพธ์ เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแยกเป็นผลลัพธ์ หรือผลกระทบ พิจารณาอาจอยู่ได้ทั้งในด้านกระบวนการและปัจจัยส่งออก



4) ทดสอบด้วยวิธีการตรวจสอบแนวคิด (Conceptual test) โดยจัดเป็นสัมมนา หรือ การประชุมกลุ่ม (Focus group discussion) ทดสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเพิ่มแผนสำรอง (Plan B) หรือ แผนรองรับความเสี่ยงในอนาคต เช่น กรณีผู้เรียนลดลง เป็นต้น

1.1.7. นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เช่น สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์ทำหน้าที่พัฒนาและประสานงาน ปรับแก้ไขอยู่ในหน้า 179 ความเป็นผู้นำในกระบวนการ การสื่อสารภายใน ปรับแก้ไขอยู่ในหน้า 180 พิจารณาเพิ่มแผนสำรอง (Plan B) ปรับแก้ไขอยู่ในหน้า 180 เป็นต้น

1.1.8. สรุปแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium-EPSV = AEP) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและปรับแก้ไข ดังผลสรุปในข้อ 2

## 2. ผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง ภายใต้ระบบ CSIPOCF สำหรับนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง ปรากฏผลดังนี้

### 2.1 บริบทองค์กร (Context)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า บริบทองค์กร คือ สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม พันธกิจ ค่านิยม สถานการณ์ในการแข่งขัน พื้นที่การแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน

### 2.2 ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า ผู้ส่งมอบ คือ ผู้นำส่งปัจจัยสำหรับการดำเนินงานของ องค์กร ประกอบด้วย คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการส่งมอบนโยบาย หรือความต้องการ

### 2.3 ปัจจัยนำเข้า (Input)

ผลการสังเคราะห์พบว่า ปัจจัยนำเข้า คือ ปัจจัยสำคัญสำหรับนำไปบริหารองค์กร หรือสถาบัน ประกอบด้วย คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร ทีมงาน ผู้ส่งมอบ หรือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ตามโครงสร้างการบริหาร แผนงาน ค่านิยม ทักษะ โดยสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management - OSM) ทำหน้าที่พัฒนาและ ประสานงานในการกำหนดกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกับพันธกิจ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามกลยุทธ์ เป็น เจ้าของกระบวนการในการดำเนินงาน (The process owner) ตามพันธกิจ (Primary activities) ของ องค์กรในการบริหารและการปฏิบัติงาน (Operation) ให้เกิดผลผลิต (Outbound) นำเข้าสู่ระบบ การตลาดและการขาย (Marketing and sales) รวมถึงการให้บริการ (Service) และระบบสนับสนุน (Support system) คือ โครงสร้างระบบงาน (Firm infrastructure) เช่น ระบบบัญชี กฎหมาย การ

วางแผน กิจกรรมสาธารณะ การประกันคุณภาพ การวางแผนทั่วไป และวัสดุอุปกรณ์ รวมถึง ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการบริหารจัดการ และจัดงบประมาณตามความสำคัญหรือน้ำหนักของกลยุทธ์ (Strategy Expense - STRATEX) รวมทั้งกลยุทธ์การตลาด เป็นต้น

## 2.4 กระบวนการ (Process)

ผลการสังเคราะห์พบว่า กระบวนการประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานตามโครงสร้างการบริหาร ทีมงาน ที่มีค่านิยมร่วมกัน และแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ คือ

2.4.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Develop the strategy) เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดกลยุทธ์ โดยการทบทวนและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เช่น สถานการณ์การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเงิน รวมทั้งปัจจัยสำคัญจากผู้ส่งมอบปรัชญา วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ วัตถุประสงค์ สถานการณ์ในการแข่งขัน พื้นที่การแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ เช่น SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) PESTEL (Political, Economic, Social, Environmental, Technological, Legal) และ การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารด้วยเครื่องมือวิเคราะห์จากมุมมองภายนอกเข้ามาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (TOWS matrix -Threat, Opportunity, Weakness, Strength) เช่น กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) เครื่องมือวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Forces Strategy) เป็นต้น

2.4.2 การแปลงกลยุทธ์ หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ (Plan the strategy) คือ การจัดทำแผนระยะยาวในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างแยกย่อย นำกลยุทธ์มารวมเป็นชุดเดียวกัน เชื่อมโยงกันเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) โดยกำหนดกิจกรรมหลัก (Primary activities) คือแผนการทำกิจกรรมตามพันธกิจ และกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย และแผนสำรอง (Plan B หรือแผนฉุกเฉิน - Contingency plan) ในกรณีเกิดความจำเป็นเร่งด่วน กลยุทธ์ในแผนจะกำหนดค่านิยมในการวัด ค่าเป้าหมาย วิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การตัดสินใจ และปฏิบัติให้บรรลุค่าเป้าหมาย เพื่อส่งมอบถึงผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การติดตามข้อมูล และการวัดผล รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงาน

2.4.3 การเชื่อมโยงองค์กรด้วยกลยุทธ์ (Aligning the organization with the strategy) เป็นการจัดวางองค์กรให้เชื่อมโยงภายในระหว่างองค์กรกับองค์กร ระหว่างกลยุทธ์กับกลยุทธ์ ระหว่างโครงการกับโครงการ และมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ลดหลั่นกันลงไปในองค์กร ที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ จัดหาบุคคล การจ้าง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้ออกจากงาน การพัฒนาเทคโนโลยี การค้นคว้าหานวัตกรรมใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ และความรู้ด้านเทคโนโลยี

สนับสนุนการดำเนินงาน พัฒนาระบบคิด (Mindsets) เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กร การทดสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ รวมทั้งทักษะของบุคคล ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และประหยัดเวลา

2.4.4 การวางแผนการปฏิบัติ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Plan operation) ความเป็นผู้นำในการสื่อสารโดยการสื่อสารหรือถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรทุกระดับ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ และงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โครงการ การควบคุม ให้เป็นไปตามแผน รวมถึง การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4.5 การติดตามและการเรียนรู้ (Monitor and learn) คือ การติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการทบทวนเป็นระยะๆ ดูความก้าวหน้าของกลยุทธ์ และการเรียนรู้การปฏิบัติงาน และการให้บริการหลังการผลิต หรือการให้บริการหลังการส่งมอบผลิตภัณฑ์

2.4.6 การทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ (Test and adapt the strategy) คือ การวิเคราะห์ผลผลิต ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ การบูรณาการกลยุทธ์ การทดสอบดูว่ากลยุทธ์มีความเที่ยงตรง นำไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ มีอะไรต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง และมีการปฏิบัติอย่างไร และนำผลมาปรับปรุงกลยุทธ์

## 2.5 ผลผลิต (Output)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า ผลผลิตการบริหาร คือ ผลสำเร็จตามความต้องการของคู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการให้บริการตามกลยุทธ์และพันธกิจ

## 2.6 ผู้ใช้บริการ (Customers)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการดำเนินงาน และการอำนวยความสะดวกหลังการส่งมอบ รวมทั้งใช้ผลจากการปฏิบัติงาน หรือการบริการของสถาบัน

## 2.7 ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า ผลสะท้อนกลับคือ ปฏิกริยาที่แสดงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงผลผลิตหรือการให้บริการ เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้สั่งการ หรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในทุกขั้นตอนของกระบวนการ

## 2.8 ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า ผลลัพธ์ คือ การเพิ่มคุณค่าทางวิชาการ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน และความพึงพอใจต่อผลผลิตและการบริการ

สรุปผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (AEP) คือ แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง เป็นแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้มีกลยุทธ์ใหม่จากการวิเคราะห์บริบทองค์กร ด้วยเครื่องมือที่ถูกต้อง และตรงกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การบริหารกลยุทธ์จึงเป็นสาระสำคัญ ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือในการบริหารหรือกลไกสำคัญในการบริหารกลยุทธ์ คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เงินและงบประมาณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่พัฒนาและประสานงานทั้งระบบ ให้เป็นไปตามกระบวนการบริหาร คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่คำนึงถึงบริบทองค์กร (Context) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมขององค์กร การพิจารณาถึงผู้ส่งมอบ (Suppliers) คือ ปัจจัยหลักในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบ แหล่งพลังงาน เช่น วัสดุอุปกรณ์ หรือบุคคล ส่งต่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการองค์กร (Process) ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ สังเคราะห์การจัดระบบการบริหารงาน คือ การกำหนดโครงสร้างการบริหารเน้นความคล่องตัว ข้ามงานข้ามหน้าที่ ผู้บริหาร และทีมงาน มีวิธีการทำงานร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนค่านิยม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ให้มีแนวทางการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน และเป็นระบบชัดเจน ด้วยความรู้ความสามารถ เป็นแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ และงบประมาณ ตามค่าน้ำหนักกลยุทธ์ (Strategy Expense - STRATEX) การประเมินความก้าวหน้าและอุปสรรคในการบริหารยุทธศาสตร์ มีการทดสอบและการปรับปรุงตามกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้ทันการเปลี่ยนแปลง ส่งถึงลูกค้า (Customers) คือ ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลผลิต (Output) คือ ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย นำผลสะท้อนกลับ (Feedback) คือ ผลจากการรับฟังและวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการติดตามและการเรียนรู้ และผลการประเมินตลอดกระบวนการ นำไปสู่การปรับปรุงและผลลัพธ์ (Outcome) คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียนและการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้รับการแก้ไขในทุกช่วงเวลา

แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงนี้จะนำไปบูรณาการกับเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพเข้าเป็นระบบเดียวกัน เพื่อการบูรณาการการบริหารกับการประกันคุณภาพให้เป็นเรื่องเดียวกัน ดังผลการสังเคราะห์ในตอนที 2 และตอนที่ 3 ต่อไป

## ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบสำหรับสถาบัน อุดมศึกษารัฐ

ผลการสังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา  
รัฐ เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการ  
ชั้นสูง ภายใต้กรอบ CSIPOCF สำหรับตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์เกณฑ์และระบบ  
ประกันคุณภาพการศึกษา จากการรวมหรือบูรณาการเข้าด้วยกันให้เป็นระบบเดียวกัน เรียกว่า ระบบ  
ประกันคุณภาพสมบูรณแบบ (Comprehensive Quality Assurance System - CQAS) จากการ  
รวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการ  
ที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การ  
ประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิ  
ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA)  
และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) .

ในกระบวนการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ของโทมัส และ  
ฮาร์เต็น คือการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ เป็นองค์ประกอบ  
ย่อยในแต่ละเกณฑ์หรือระบบประกันคุณภาพ ในหลักการและวิธีการเช่นเดียวกับตอนที่ 1 ซึ่งในแต่ละ  
ระบบการประกันคุณภาพ มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์คุณภาพทาง  
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีกรอบการดำเนินงานใน 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2)  
การวางแผนยุทธศาสตร์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ข้อมูลข่าวสารสนเทศและ  
การวิเคราะห์ (5) การมุ่งเน้นอาจารย์และบุคลากร (6) กระบวนการจัดการด้านการศึกษา และการ  
สนับสนุนวิชาการและ (7) ผลลัพธ์

2. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) มี 9  
องค์ประกอบ คือ (1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ (2) การผลิตบัณฑิต (3)  
กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (4) การวิจัย (5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุบำรุง  
ศิลปะและวัฒนธรรม (7) การบริหารและการจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ (9) ระบบและกลไก  
การประกันคุณภาพ และการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา  
2557 ซึ่งได้แบ่งระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร  
ระดับคณะ ระดับสถาบัน ซึ่งระดับหลักสูตร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ (1) การกำกับ  
มาตรฐาน (2). บัณฑิต (3). นักศึกษา (4). อาจารย์ (5).หลักสูตรการเรียนการสอนการประเมินผู้เรียน  
(6) สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ระดับคณะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบด้วย (1). การผลิตบัณฑิต (2).

การวิจัย (3). การบริการวิชาการ (4). การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (5). การบริหารจัดการ  
ระดับสถาบัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1). การผลิตบัณฑิต (2). การวิจัย (3). การบริการ  
วิชาการ (4). การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (5). การบริหารจัดการ

3. การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2554 – 2558 (สมศ.) ประกอบด้วย 1)  
มาตรฐานว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 1.1) กลุ่มตัวบ่งชี้  
พื้นฐาน 2) มาตรฐานการประกันคุณภาพใน ประกอบด้วย 1.2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของนักศึกษา  
1.3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

4. เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ประกอบด้วย เกณฑ์  
มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (มคอ.1 - มคอ.7) คือ 1) มคอ.1 คือ มาตรฐานคุณวุฒิระดับ  
ปริญญาตรี 2) มคอ.2 คือ รายละเอียดของหลักสูตร 3) มคอ.3 คือ รายละเอียดของรายวิชา 4) มคอ.4  
คือ รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม 5) มคอ.5 คือ รายงานผลการดำเนินการสอนของรายวิชา  
6) มคอ.6 คือ รายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม 7) มคอ.7 คือ การรายงานการ  
ดำเนินงานของหลักสูตร

5. ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) ประกอบด้วย ใน  
การกำหนดระบบการประกันคุณภาพภายใน ระบบการประกันคุณภาพระดับมหาวิทยาลัย และระบบการ  
ประกันคุณภาพการสอนและการเรียน คือ

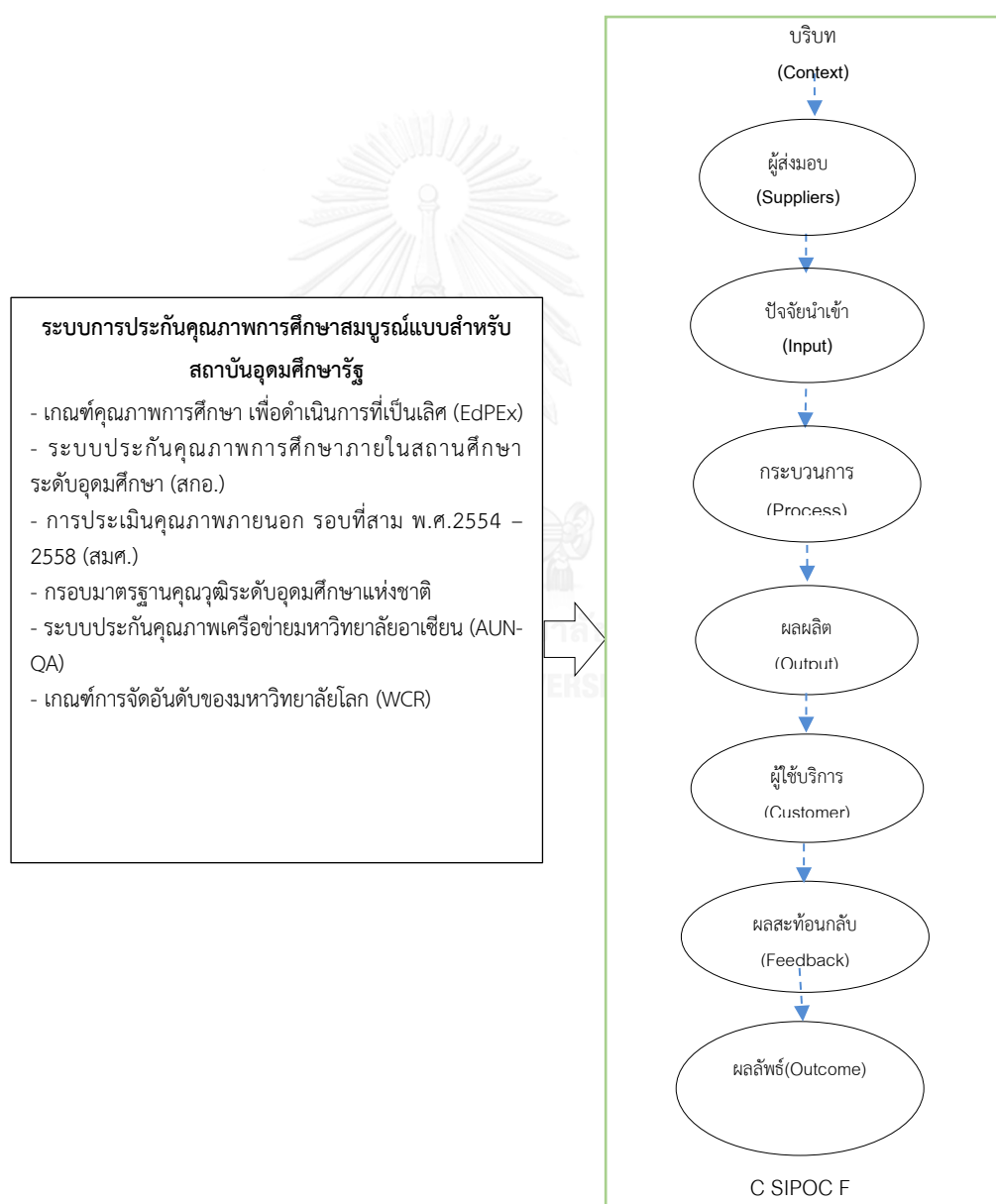
(1) ระบบการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยลักษณะทั่วไป ระบบการติดตาม  
เครื่องมือในการประเมินผล การประเมินผู้เรียน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก  
คุณภาพในการสนับสนุนผู้เรียน การวิเคราะห์ SWOT การประเมินตนเอง การประเมินภายใน  
ระหว่างหน่วยงาน ระบบข้อมูล และคู่มือประกันคุณภาพ

(2) ระบบการประกันคุณภาพระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย พันธกิจ เป้าหมาย  
และวัตถุประสงค์ นโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุน กิจกรรมทางวิชาการ การวิจัย การ  
บริการชุมชน ผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประกันคุณภาพและเทียบ  
สมรรถนะ ระดับนานาชาติ

(3) ระบบการประกันคุณภาพระดับโปรแกรม ประกอบด้วย ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่  
คาดหวัง ข้อกำหนดโปรแกรม เนื้อหาโปรแกรม (หลักสูตร) การบริหารจัดการโปรแกรม แนวคิดการ  
สอนและยุทธศาสตร์ การสอนและการเรียนรู้ การประเมินผู้เรียน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพของ  
ทีมสนับสนุน คุณภาพผู้เรียน การช่วยเหลือและสนับสนุนผู้เรียน สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้าง  
พื้นฐาน กระบวนการประกันคุณภาพการสอน/การเรียน การประเมินผู้เรียน การออกแบบหลักสูตร  
กิจกรรมพัฒนาทีมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลผลิต และความพึงพอใจ

6. การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพของงานวิจัย 2) คุณภาพการสอนของอาจารย์ 3) ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ 4) ผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ 5) ความเป็นนานาชาติ 6) ความมีชื่อเสียง

จากองค์ประกอบของเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ นำมาวิเคราะห์ประเด็นย่อยๆ และรวมเป็นประเด็นหลัก บูรณาการภายใต้ระบบ CSIPOCF ในตารางสังเคราะห์ (Tabulation) บูรณาการเป็นระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ (AEPOQA) กรอบและกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ดังภาพที่ 29 และภาคผนวก ค (1) และ ง (3)



ภาพที่ 29 กรอบการสังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบ

จากภาพที่ 29 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพในการบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นระบบเดียว ภายใต้กรอบระบบ CSIPOCF ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐตามแนวคิดระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ ดังนี้

## 1. วิธีการศึกษาและการสังเคราะห์

1.1 ศึกษาจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้วิธีการศึกษาและสังเคราะห์ของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008) เรียกว่า Theme synthesis คือ รวมส่วนย่อยเข้าด้วยกันเป็นประเด็นรวมหรือ Theme ภายใต้ระบบ CSIPOCF คือ บริบทองค์กร (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผู้ใช้บริการ (Customers) ผลสะท้อนกลับ (Feedback) และผลลัพธ์ (Outcome)

1.1.1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความและหนังสือ สรุปประเด็นที่มีสาระสำคัญ (Key) กำหนดรหัสตามเกณฑ์และองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

- A หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- B หมายถึง เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับอุดมศึกษา (สมศ.)
- C หมายถึง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา (สกอ.)
- D หมายถึง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 (Thai Qualifications framework for Higher Education – TQF : HEd)
- EE หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับสถาบัน
- E หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับโปรแกรมวิชา
- F หมายถึง การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Class University Rankings –WCR)

ในแต่ละเกณฑ์และระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดรหัสย่อยตามองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ตัวบ่งชี้ ตัวอย่าง เช่น C1.1 (5) C หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา(สกอ.) 1.1 คือ องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 (5) คือ เกณฑ์ข้อที่ 5 หรือ B16.1(1), B หมายถึง เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558)



ระดับอุดมศึกษา (สมศ.) B16.1 หมายถึง ผลการพัฒนาตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาสถาบัน B16.1(1) คือ การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของนักศึกษาของสถาบัน โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน และ EE1(1), EE หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับสถาบัน EE1 คือ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน (1) คือ มีข้อความบ่งพันธกิจชัดเจน เป็นต้น (ดังตัวอย่างในภาคผนวก ค (1), ง (3))

1.1.2 กำหนดประเด็นหลักจากการรวมประเด็นย่อยๆ จับคู่ประเด็นหลักกับประเด็นหลักที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหมือนกันมารวมกันในตารางเพื่อรวมและจำแนก ตามกรอบตามระบบ CSIPOCF

1.1.3 สังเคราะห์ข้อมูลจากการรวมประเด็นหลักหลายๆ ประเด็นหลักตามกลุ่มรวมเป็นเรื่องเดียวกัน ตามแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น (Thematic synthesis) ในการรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ เป็นระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ ตามแบบสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS) (ดังตัวอย่างในภาคผนวก ง (3))

1.2 จัดทำเป็น (ร่าง) ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

1.3 นำ (ร่าง) ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบที่วิเคราะห์ขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข

1.4 นำ (ร่าง) ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบฉบับปรับปรุง ไปจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ข (1)) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตามเนื้อหาความสอดคล้องและความถูกต้อง ตามแบบแนวคำถามการสนทนา (รายละเอียดในภาคผนวก ค (1)) ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะดังนี้

1.4.1 ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ มีทั้งเกณฑ์และระบบ ส่วนที่เป็นระบบ คือ IQA, EQA และ AUNQA และเกณฑ์ ประกอบด้วย EdPEX, TQF และ World class ranking จึงต้องระมัดระวังในการรวม

1.4.2 ด้านปัจจัยนำเข้า ควรนำบัณฑิตที่พึงประสงค์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาพิจารณาเป็นองค์ประกอบ และเพิ่มความเป็นพลเมืองโลก ด้านกระบวนการ การเขียนแผน ยุทธศาสตร์ให้เห็นการใช้แผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติด้านผลผลิต สำหรับคุณภาพผู้เรียน ให้แยกออกมาเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

1.4.3 ระบบประกันคุณภาพรวมหลายๆระบบควรทำเป็นรูปให้เห็นภาพโดยรวม อาจทำเป็นรูปบ้าน อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo)

1.5 นำผลการสนทนากลุ่มมาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เช่น การนำเสนอรูปแบบในการวิจัยครั้งเป็นรูปอาคารที่ปักห้องชุด ในบทที่ 4 และข้อเสนอแนะอื่นๆ สรุปพร้อมเป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance System – CQAS)

ผลการสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ตามกรอบ CSIPOCF มีดังข้อ 2

## 2. ผลการสังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

### 2.1 บริบทองค์กร (Context)

ผลการสังเคราะห์พบว่า บริบทขององค์กรประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักของสถาบัน ลักษณะโดยรวมของสถาบัน และปัจจัยจูงใจที่สำคัญ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ลักษณะกลุ่มสถาบัน 4 กลุ่ม คือ (ก) วิทยาลัยชุมชน (ข) สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี (ค) สถาบันเฉพาะทาง (ง) สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอกรวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก

### 2.2 ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

ผลการสังเคราะห์พบว่า ผู้ส่งมอบ ประกอบด้วย คู่ความร่วมมือ ทั้งเป็นทางการ ไม่เป็นทางการ และทั้งภายในและภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) หน่วยงานของรัฐและเอกชน ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย และมาตรฐานอุดมศึกษา 2) คณะกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดนโยบายของสภาสถาบัน 3) สถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี/ระดับบัณฑิตศึกษา และ 4) สถานประกอบการ

### 2.3 ปัจจัยนำเข้า (Input)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน ผู้บริหาร นิสิต นักศึกษา อาจารย์และบุคลากร การเงินและงบประมาณ คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสิ่งอำนวยความสะดวก

1) ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน สภาสถาบันปฏิบัติหน้าที่ออกกฎหมายกำหนดอย่างครบถ้วน และมีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้า และประเมินความสำเร็จการดำเนินงานของสถาบัน

2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเป็นฐานในการดำเนินงาน ผู้บริหารยึดมั่นในคุณค่าต่อนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างบรรยากาศการ

เรียนรู้ และการเจริญเติบโตขององค์กร มองเห็นอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน และรู้วิธีการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย การตรวจสอบความก้าวหน้าตามเป้าหมาย การปรับปรุงคุณภาพบนพื้นฐานการทบทวน โดยใช้ผลลัพธ์ การปรับปรุงตนเองโดยใช้ข้อมูลและผลย้อนกลับจากอาจารย์และบุคลากร มุ่งมั่นในกฎ ระเบียบ จริยธรรม และข้อกำหนด นำองค์กรไปมีส่วนร่วมกับสังคมเพื่อลดความเสี่ยง มีระบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบัน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ รวมถึงให้การสนับสนุนต่อชุมชนสำคัญ ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผน และผลการดำเนินงานไปยังบุคคลในสถาบัน สนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร ตามความเหมาะสม การถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุ วัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของสถาบัน และผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) นิสิตนักศึกษา สถาบันมีการคัดเลือกนิสิตเข้าศึกษา ในหลักสูตรมีการ ดำเนินการอย่างเหมาะสม เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน และมีการกำหนดภาระงานในการเรียน ของนิสิตมีความสอดคล้องกับภาระงานที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

(4) อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันมีแผนบริหารและพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และคุณภาพสูง ความสามารถใน งานของตนเอง และปฏิบัติได้ตามเกณฑ์กำหนด เป็นอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรที่มีคุณวุฒิปริญญา เอกตรงสาขาที่เปิดสอน หรือรายวิชา หรือกิจกรรมของสถาบันตามพันธกิจ มีผลงานวิชาการตรงกับ สาขาที่เปิดสอน หรือรายวิชา หรือกิจกรรม ช่วยให้สามารถพัฒนาความรู้ และกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ ซึ่งมีบุคลากรเพียงพอที่จะทำงานตามพันธกิจในหลักสูตร การรับและการให้ความดีความชอบ เป็นไปตามคุณค่าทางวิชาการ ต่างทราบและเข้าใจในบทบาทและความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ระหว่างกัน อย่างชัดเจน การมอบหมายงานหรือความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ การจัดระบบเวลา และระบบแรงจูงใจที่ออกแบบมาสนับสนุน คุณภาพการเรียนและการสอน ที่มีกลไกกำกับเพื่อให้อาจารย์และบุคลากรเป็นที่เชื่อถือได้ การประชุม ทบทวน พิจารณา ปรับปรุง มอบหมายงาน ที่มีการวางแผน และปฏิบัติตามแผน การสิ้นสุด การจ้าง หรือเกษียณอายุราชการ และสวัสดิการ รวมทั้งมีระบบประเมินที่มีประสิทธิภาพ

(5) บุคลากรสายสนับสนุน สถาบันมีบุคลากรสายสนับสนุนเพียงพอในงานต่างๆ เช่น ด้านห้องสมุด การปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ และการให้บริการนิสิต นักศึกษา เป็นต้น

(6) การเงินและงบประมาณ ทั้งงบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้ จัดทำเป็นแผน ยุทธศาสตร์การเงิน ที่มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า

(7) คู่ความร่วมมือ ทั้งเป็นทางการ ไม่เป็นทางการ และทั้งภายในและภายนอก

(8) ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี/ระดับบัณฑิตศึกษา และสถานประกอบการ

(9) ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในสถาบันและภายนอกสถาบันในการส่งมอบปัจจัยสนับสนุน

(10) สิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้สถานที่ ห้องสมุด อุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ มาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การจัดหรือบริการด้านคอมพิวเตอร์ บริการห้องสมุด หนังสือ สื่อการเรียนรู้ในห้องสมุดมีเพียงพอและทันสมัย และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การบริการกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักศึกษาอย่างน้อยในด้านห้องเรียนและอุปกรณ์ในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ จุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตครอบคลุมการใช้งาน การบริการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอย่างอื่น ๆ อย่างน้อยในด้านงานทะเบียนผ่านระบบเครือข่าย การบริการอนามัยและรักษาพยาบาล ระบบสาธารณูปโภค รักษาความปลอดภัยของอาจารย์ ตลอดจนบริเวณโดยรอบอย่างน้อยในเรื่อง ประปา ไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ ระบบป้องกันการอัคคีภัย ในบริเวณสถาบัน

## 2.4 กระบวนการ (Process)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ตามวงจร PDCA ประกอบด้วย

### 2.4.1 การวางแผนยุทธศาสตร์

2.4.1.1 สถานสถาบันกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของนักศึกษาและจุดเน้นของสถาบัน กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารสถาบันให้เป็นไปตามนโยบาย

2.4.1.2 สถาบันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์หลักตามพันธกิจ กลยุทธ์ย่อย และแผนที่กลยุทธ์ จากการวิเคราะห์ภายในและภายนอก ความคาดหวังเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความต้องการของชุมชนและสังคม ตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบันของสถาบัน

2.4.1.3 สถาบันถ่ายทอดกลยุทธ์สู่อาจารย์และบุคลากร สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เชื่อมโยงกลยุทธ์ โครงการ การเงิน และบุคคล ประจำปี ตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย แผนต่างๆ เช่น แผนผลิตบัณฑิต แผนบริหารและพัฒนาอาจารย์ แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร แผนวิจัย แผนยุทธศาสตร์การเงิน แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนบูรณาการบริการวิชาการ แผนการจัดการความรู้ และแผนบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2.4.1.4 กำหนดเงินและงบประมาณสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำแผนกลยุทธ์การเงินที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สถาบัน กำหนดแนวทางการ

จัดหาทรัพยากรทางการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรรและวางแผนการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดกองทุนสนับสนุนตามกลยุทธ์ รวมทั้งกลยุทธ์ใหม่ การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอตามวัตถุประสงค์ การเงินสนับสนุนงานวิจัย งบประมาณประจำปีที่สุดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละพันธกิจ ตามโครงการพัฒนาสถาบันและบุคลากร จัดทำรายงานอย่างเป็นระบบและรายงานต่อสภาสถาบันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในการรายงานการเงินมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสถาบันอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานที่ตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจสอบติดตามภายในและภายนอก ในการใช้เงินให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อกำหนด

2.4.1.5 ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำข้อมูลจากรายงานประเมินความสำเร็จการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และประเมินความพึงพอใจ ผลการดำเนินงานตามอัตลักษณ์ของนักศึกษา ได้รับการยกย่องในระดับชาติและนานาชาติ เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อสังคม มาปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

#### 2.4.2 ด้านระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของสถาบัน การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินงาน การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณา การนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

#### 2.4.3 ด้านหลักสูตรและการเรียนรู้ ประกอบด้วย

สถาบันมีระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย การบริหารหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินหลักสูตร การรายงานผลการดำเนินการ การทบทวน และปรับปรุงการดำเนินการของหลักสูตร

2.4.3.1 การพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร หรืออาจารย์ประจำหลักสูตรมีส่วนร่วมในการวางแผน การติดตาม และทบทวนการดำเนินงานหลักสูตร หลักสูตรกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ชัดเจน หลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้ ที่มีความครอบคลุมความรู้ทั่วไป ความทักษะเฉพาะทาง สะท้อนถึงความต้องการของผู้ได้รับผลประโยชน์ มีข้อกำหนดของหลักสูตร เนื้อหาในหลักสูตรจะมีความสมดุลระหว่างความรู้ทั่วไป ความรู้ และทักษะเฉพาะสาขา สะท้อนวิสัยทัศน์และพันธกิจมหาวิทยาลัย การจัดหลักสูตร ประกอบด้วย องค์ประกอบของหลักสูตรที่เชื่อมโยงไปในแนวทางเดียวกัน มีลักษณะของการบูรณา

การในเนื้อหา มีความกว้างลึกทางวิชาการ กำหนดรายวิชาพื้นฐาน รวมวิชาเฉพาะทาง รวมถึงการทำโครงการหรือวิทยานิพนธ์ มีความทันสมัย การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ออกแบบหลักสูตร การบริการทางการศึกษา และความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตรระหว่างสถาบันภาครัฐและภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้องทั้งวิชาชีพทั้งหมด ทุกหลักสูตร ทุกระดับ การศึกษา

2.4.3.2 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ระบบและกลไกการเปิดปิดหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตรตามแนวที่มหาวิทยาลัยและคณะกรรมการทางอุดมศึกษากำหนด และดำเนินการตามระบบทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรอุดมศึกษา และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน การประเมินตามตัวบ่งชี้ โดยมีคณะกรรมการควบคุมกำกับให้มีการดำเนินการให้ครบถ้วน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน และการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้สอนมีกลยุทธ์การเรียนการสอน ซึ่งทำให้นิสิตมีความรู้และสามารถใช้ความรู้ในเชิงทางวิชาการ กลยุทธ์การเรียนการสอนมีการคำนึงถึงผู้เรียน และกระตุ้นการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ การประเมินนิสิตตั้งแต่ก่อนเข้ามา ติดตามความก้าวหน้าระหว่างการศึกษา และประเมินเมื่อสำเร็จการศึกษา โดยการประเมินแบบอิงเกณฑ์ ด้วยวิธีการประเมินที่หลากหลาย

2.4.3.3 การติดตามและประเมินหลักสูตร ประกอบด้วย การติดตามและประเมินหลักสูตรที่ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ผ่านเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแต่ละปี ทุกตัวบ่งชี้ โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบติดตามและประเมินหลักสูตร มีการดำเนินการได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ทุกหลักสูตร ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ จะต้องติดตามการดำเนินงานให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน ครบตัวบ่งชี้ทุกตัว ทุกหลักสูตร สถาบันมีความร่วมมือในการพัฒนา และบริหารหลักสูตรระหว่างสถาบันภาครัฐและภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้องทั้งวิชาชีพเรียนของหลักสูตร วิชาชีพทั้งหมด ทุกหลักสูตร และทุกระดับการศึกษา

2.4.3.4 การรายงานผลการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของรายวิชา และรายงานผลของการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม (ถ้ามี) หลังสิ้นสุดภาคการศึกษา ที่สอนให้ครบทุกรายวิชา และจัดทำรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตร หลังปีการศึกษา

2.4.3.5 การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการของหลักสูตร ประกอบด้วย การทบทวนผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่กำหนดในรายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละปี การศึกษา มีการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การสอน หรือประเมินผลการเรียนรู้

**2.4.4 ด้านการวิจัย** ประกอบด้วย สถาบันมีการกำหนดนโยบายการวิจัย และแนวทางการทำวิจัย และมีการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการด้านการวิจัยที่สอดคล้องกับพันธกิจ และจรรยาบรรณทางการวิจัย คือ

2.4.4.1 มีระบบและกลไกในการวิจัย ประกอบด้วย (1) ระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามแผนการวิจัยและเป้าหมายด้านการวิจัยของสถาบัน และดำเนินการตามระบบ (2) ระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้จากการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด (3) ระบบและกลไกการเผยแพร่ผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ในการประชุมวิชาการ หรือตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ หรือนานาชาติ และมีการเผยแพร่ผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ในการประชุมวิชาการ หรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ หรือนานาชาติที่มี Impact factor สูง ทำให้มีชื่อเสียง และรายได้จากงานวิจัย (4) ระบบและกลไก ช่วยในการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด (5) รวมทั้งแนวทางการคุ้มครองสิทธิและทรัพย์สินทางปัญญา

2.4.4.2 การสนับสนุนการทำวิจัยที่สอดคล้องกับพันธกิจ หรืองานสร้างสรรค์ ตามอัตลักษณ์ของนักศึกษา อย่างน้อยในประเด็นคือ การผลิตบัณฑิต และการวิจัย การประชุมวิชาการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และทีมที่ปรึกษาสนับสนุนการทำวิจัย การประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่องค์ความรู้ จากงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ไปสู่สาธารณชนที่เกี่ยวข้อง

2.4.4.3 การนำผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีการรับรองการใช้ประโยชน์จริง จากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน

#### **2.4.5 ด้านการให้คำปรึกษาและส่งเสริมกิจการนักศึกษา และศิษย์เก่า**

ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีระบบและกลไกการให้คำปรึกษาบริการและส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาและศิษย์เก่า ประกอบด้วย ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการข้อมูลข่าวสาร และระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาและศิษย์เก่า ดังนี้

2.4.5.1 ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย การจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการ และแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา บริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา กิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการ และวิชาชีพแก่นักศึกษาการจัดข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่า การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้ศิษย์เก่า นำผลการประเมินคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม อุปกรณ์ รวมทั้งความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและสังคม มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.4.5.2 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา ประกอบด้วย สถาบันจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา ที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ

ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ คือ (1) กิจกรรมให้ความรู้และทักษะการประกันคุณภาพการศึกษาแก่นักศึกษา (2) การส่งเสริมให้นักศึกษานำความรู้ด้านประกันคุณภาพไปใช้ในการจัดกิจกรรมของนักศึกษา (3) กิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ เช่น กิจกรรมกีฬาหรือส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์หรือรักษาสิ่งแวดล้อม กิจกรรมส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม และการสนับสนุนให้นักศึกษาสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน เป็นต้น (4) การประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา (5) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผน หรือปรับปรุงการจัดกิจกรรม และระบบติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาของนักศึกษาอย่างเหมาะสม นักศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งการดูแลแนะนำนักศึกษาในปีแรกอย่างเพียงพอ

#### 2.4.6 ด้านการบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

2.4.6.1 การจัดทำแผนบูรณาการการบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคมตามพันธกิจ คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัยและงานสร้างสรรค์ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

2.4.6.2 การบริหารแผนบูรณาการการบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม ตามพันธกิจ

2.4.6.3 การประเมินผลความสำเร็จของการบูรณาการบริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคมตามพันธกิจ

2.4.6.4 การนำผลการประเมินไปพัฒนาระบบและกลไกหรือกิจกรรมการบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคมตามพันธกิจ

2.4.6.5 การนำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม ตามพันธกิจ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนหรือการวิจัย

#### 2.4.7 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ประกอบด้วย

2.4.7.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ รวมทั้งงบประมาณสนับสนุน

2.4.7.2 กำหนดระบบและกลไกในการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม

2.4.7.3 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนศิลปะและวัฒนธรรม

2.4.7.4 การบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนและกิจการนักศึกษา

2.4.7.5 จัดทำโครงการบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน จัดไว้ในรายวิชาการศึกษาทั่วไป



2.4.7.6 การเผยแพร่กิจกรรมหรือการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน เช่น หอศิลปะ การแสดงตามเทศกาลทางวัฒนธรรม เว็บไซต์ เป็นต้น

2.4.7.7 การประเมินความสำเร็จของการบูรณาการด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน และผลสำเร็จโครงการกิจกรรมนักศึกษา ตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

2.4.7.8 การกำหนดหรือสร้างมาตรฐานคุณภาพด้านต่างๆที่มีผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง หรือได้รับรางวัลในระดับชาติหรือนานาชาติ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ

#### 2.4.8 ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

2.4.8.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดการความรู้ เพื่อค้นหาประเด็นความรู้ที่ต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.4.8.2 การจัดทำแผนจัดการความรู้ ที่มีการระบุประเด็นความรู้ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ช่วงเวลา การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่เกี่ยวข้องมาให้ความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในสถาบัน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การกำหนดแนวปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความรู้ การบูรณาการการจัดการความรู้ในวิถีการทำงาน

2.4.8.3 การแลกเปลี่ยนความรู้จากความรู้และทักษะของผู้มีประสบการณ์ (Tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

2.4.8.4 การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล ทั้งในส่วนบุคคล และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge)

2.4.8.5 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในสถาบัน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การกำหนดแนวปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความรู้

2.4.8.6 การถอดองค์ความรู้ ให้เป็นความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้จากที่ผ่านมาในปีที่แล้ว หรือในปีปัจจุบันที่เป็นแนวปฏิบัติมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

2.4.8.7 การประเมินความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้และนำผลมาปรับปรุง

2.4.8.9 ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่น

#### 2.4.9 ด้านระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย แผนสารสนเทศ การวัดการวิเคราะห์

2.4.9.1 แผนระบบสารสนเทศ มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ ตามพันธกิจของสถาบันอย่างครอบคลุมด้าน (1) การเรียนการสอน (2) การวิจัย (3) การบริหารจัดการ (4) การเงิน (5) การประกันคุณภาพการศึกษา (6) ข้อมูลขององค์กรมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ

เพื่อช่วยให้ผู้นำระดับสูงได้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และ (7) แผนสารสนเทศมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศ และนำข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศมาปรับปรุง

2.4.9.2 การวัดการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การเลือกใช้กระบวนการวัด องค์กรเลือกและใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การเปรียบเทียบข้อมูลและสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจดำเนินการประจำวัน

#### 2.4.10 ด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย

2.4.8.1 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพทั้งในระดับสถาบัน ระดับหน่วยงาน และระดับหลักสูตร สอดคล้องกับพันธกิจ และพัฒนาการของสถาบัน

2.4.8.2 คณะกรรมการระดับนโยบาย คือสภาสถาบันและผู้บริหารของสถาบัน กำหนดนโยบายและให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา

2.4.8.3 การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่ครบถ้วน ประกอบด้วย การควบคุม ติดตาม และการประเมินคุณภาพ ที่มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมตามอัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน

2.4.8.4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะนักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต และผู้ใช้บริการตามพันธกิจของสถาบัน เครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน

2.4.8.5 การจัดทำรายงานประจำปีรายงานการประเมินคุณภาพ เสนอต่อสภาสถาบัน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกำหนดเวลา โดยเป็นรายงานที่มีข้อมูลครบถ้วน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด และการนำผลการประเมินคุณภาพไปทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบัน ปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีการพัฒนาผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ตามแผนยุทธศาสตร์ทุกตัวบ่งชี้

2.4.8.6 มีแนวปฏิบัติที่ดีหรืองานวิจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์

### 2.5 ผลผลิต (Output)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า

2.5.1 ด้านผู้เรียน ประกอบด้วย อัตราผู้สำเร็จการศึกษาจบแล้วได้งานทำภายใน 1 ปี ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี โท เอก ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ผลลัพธ์ที่เกิดจากผู้เรียน ความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา

2.5.2 ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสภาสถาบัน และผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร คุณภาพของบุคลากรสายวิชาการ คุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ รายได้จากนวัตกรรม

2.5.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และความสำเร็จตามกลยุทธ์

## 2.6 ผู้ใช้บริการ (Customer)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า

ผู้ให้บริการ ประกอบด้วย ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เรียน ได้แก่ นิสิต นักศึกษา และศิษย์เก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต หรือตลาดแรงงาน ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง

## 2.7 ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า

ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่ได้รับประโยชน์ ประกอบด้วยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2.8 ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลการสังเคราะห์ พบว่า

ผลลัพธ์ ประกอบด้วย ความพึงพอใจ การนำไปใช้ประโยชน์ และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

2.8.1 ความพึงพอใจ ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้ได้รับผลประโยชน์ คือ หลักสูตร ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความพึงพอใจ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด นิสิต ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิตและสังคม และความพึงพอใจของนักศึกษาปีสุดท้ายที่มีคุณภาพของหลักสูตร

2.8.2 การนำไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย ผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ที่ได้รับการตีพิมพ์ หรือเผยแพร่ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์

2.8.3 การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วย ผลการเรียนรู้ และการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน สร้างกลไกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยคงอัตลักษณ์ของนักศึกษาและวัฒนธรรมของชุมชน มีประโยชน์ และสร้างคุณค่าต่อชุมชน

**สรุป** ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance: CQAS) เป็นการบูรณาการหรือการรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยเกณฑ์การศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2548 – 2554 เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก

ภายใต้กรอบ CSIPOCF เป็นการรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ เรียกว่า แผนที่คุณภาพ (Quality map) คือ การจัดระบบสาระสำคัญของประกันคุณภาพการศึกษาหลากหลายระบบให้เป็นระบบเดียว มีความเชื่อมโยงเป็นระบบตามหลักการกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา คือ PDCA (Plan, DO, Check, ACT) และการควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และประเมินคุณภาพ เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

วงจรคุณภาพเริ่มจากการจัดทำแผนประกันคุณภาพ ในระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหลักสูตร โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญในเชิงระบบ คือ บริบทของสถาบัน คือ สภาพแวดล้อม ลักษณะของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญา วิสัยทัศน์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเทียบสมรรถนะกับสถาบันอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานของสถาบันในภาพรวม มาตรฐานระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตร ในการควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และประเมินคุณภาพ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญคือ ผู้เรียน ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาดอุดมศึกษา การเงินและงบประมาณ โดยเฉพาะงบประมาณที่สนับสนุนตามจุดอ่อนจากผลการประเมินคุณภาพ ในแผนปรับปรุงคุณภาพ (QUALITEX-Quality Expense) เพื่อนำไปแก้ไขตัวบ่งชี้ที่ไม่ผ่านการประเมิน และกระบวนการในการบริหารตามแผนพัฒนาคุณภาพ ที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมคุณภาพระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน รวมทั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลภายในของสถาบัน ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพ เครื่องมือที่สำคัญ คือ 1) เครื่องมือสำคัญในการประกันคุณภาพ (SWOT analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส คณะกรรมการติดตามภายในสถาบัน ระบบข้อมูลสารสนเทศ และคู่มือประกันคุณภาพ 2) กระบวนการสำคัญในการประกันคุณภาพ คือ การประกันคุณภาพของผู้เรียน การประกันคุณภาพของทีมงาน การประกันคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก การประกันคุณภาพของปัจจัยสนับสนุนผู้เรียน 3) เครื่องมือในการประเมินผลประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนคือ การประเมินผลรายวิชาและหลักสูตร การประเมินผลงานวิจัย และการประเมินผลการให้บริการ 4) เครื่องมือติดตามคือ เครื่องมือติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน อัตราการจบ อัตราการออกกลางคัน ผลสะท้อนกลับจากตลาดแรงงาน ศิษย์เก่า และผลงานวิจัย 5) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพ มี 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตรสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานเท่า และระดับมหาวิทยาลัย ดังนี้ (1) ระดับหลักสูตร จะให้ความสำคัญในด้านการเรียนการสอน คือ คุณภาพของปัจจัยนำเข้า คุณภาพของกระบวนการ และคุณภาพของผลผลิต มีสาระสำคัญคือ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ คุณภาพการบริหารหลักสูตร คือ การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร นอกจากนี้ มีโครงสร้างและเนื้อหาในหลักสูตร ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน และการประเมินผลผู้เรียน คุณภาพทีมวิชาการ

คุณภาพทีมงานสนับสนุน คุณภาพนักศึกษา ที่ปรึกษาและทีมงานพัฒนานักศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ความพึงพอใจและผลการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าเป็นหน่วยงานนำนโยบายของสภาสถาบันมาสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย การบริหารงานจึงเน้นการปฏิบัติให้เกิดผลสูงสุด โดยเน้นพันธกิจและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ในหน่วยงานทางวิชาการและหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และ (3) ระดับมหาวิทยาลัย เน้นนโยบายการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เงินและงบประมาณ ที่จะนำไปสู่การทำกิจกรรมทางวิชาการ การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้วยกระบวนการตามหลักการประกันคุณภาพ คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามวงจรคุณภาพ คือ PDCA อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 3 วงรอบ เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี และการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) กับสถาบันระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาต้องรวมเข้าไปในระบบบริหารงานตามระบบปกติ ซึ่งสถาบันจะต้องจัดทำเป็นแผนพัฒนาสถาบันและบรรลุเป้าหมาย เน้นการสนับสนุนกระบวนการผลิตบัณฑิต หรือกระบวนการเรียนการสอน ส่วนพันธกิจอื่นจะดำเนินงานในลักษณะการบูรณาการกับการเรียนการสอน ผลผลิต คือผลผลิตด้านผู้เรียน ได้แก่ อัตราการเลื่อนชั้น อัตราการลาออกกลางคัน การจบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จบแล้วได้งานทำภายในระยะเวลา 1 ปี ผลผลิตด้านการเงินและงบประมาณ ในการบริหารมีความคุ้มค่า ผลผลิตด้านวิจัย มีผลงานของอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติในฐาน TCI และ Scopus ผลผลิตผู้ปฏิบัติงาน จำนวนคงอยู่ของอาจารย์ บุคลากร อาจารย์มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ผลผลิตด้านกระบวนการ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการติดตามและเรียนรู้ และประเมินผล ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ส่วนผลลัพธ์สำคัญ คือความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ในทุกกระบวนการของการดำเนินงานผลสะท้อนกลับในการให้ข้อมูลจะเป็นประโยชน์ในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นการรวมให้เกิดระบบการประกันคุณภาพ ตามหลักการ PDCA และการทำให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และประเมินคุณภาพ ด้วยกระบวนการบริหารคุณภาพ ตั้งแต่ระดับสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตรที่เชื่อมโยงกัน ด้วยกลไก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้าง ระบบฐานข้อมูล กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผล จนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

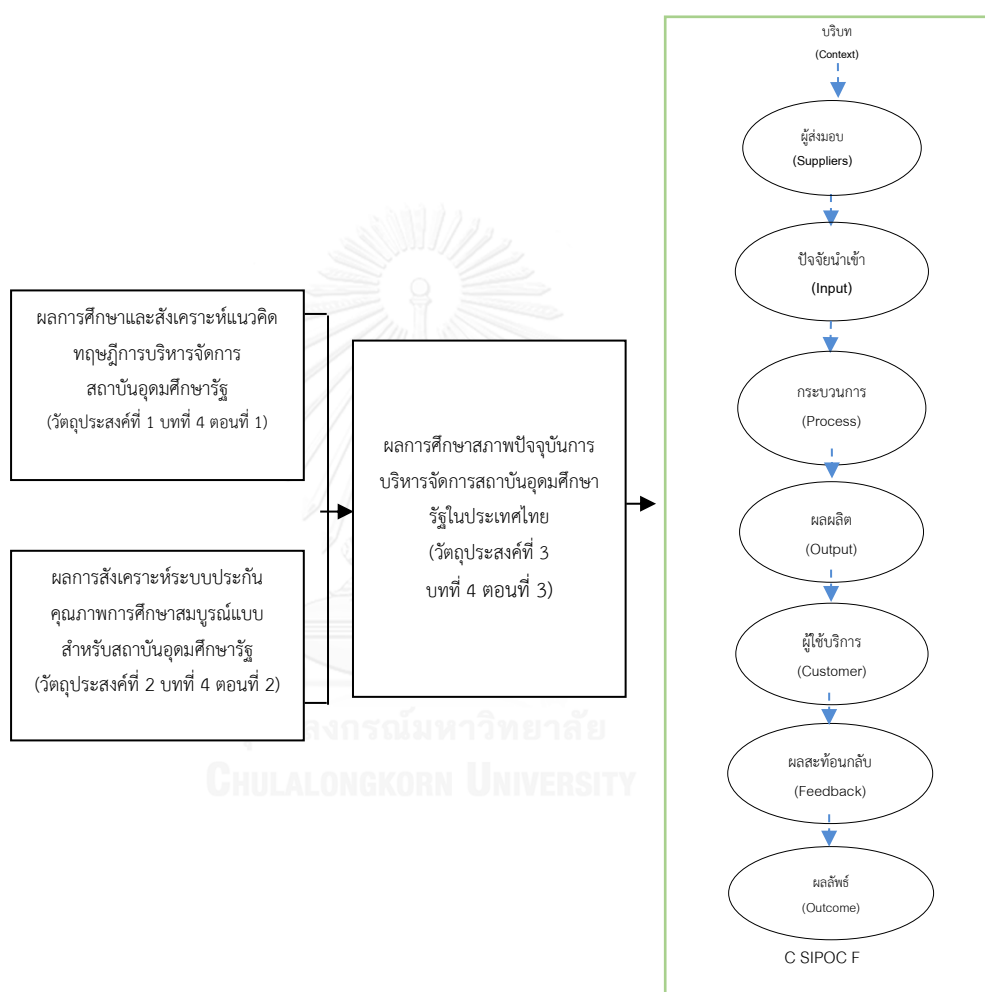
ผลจากการสังเคราะห์ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 นำมารวมกันเพื่อนำไปจัดทำเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามในตอนต่อไป 3 คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค (3) และแบบสอบถามดัง  
รายละเอียดในภาคผนวก ค (4) และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา  
รัฐในประเทศไทยในตอนที 3



### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ผลจากการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ตอนที่ 1) และระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ (ตอนที่ 2) นำมาสรุปเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยภายใต้กรอบแนวคิด CSIPOCF ดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 การเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

จากภาพที่ 30 การเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารจัดการกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา กับระบบประกันคุณภาพการศึกษาศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีขั้นตอนดังนี้

### 1. วิธีการศึกษาและการสังเคราะห์ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 นำผลสรุปที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (AEP) และ ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (COAS) สังเคราะห์จัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร คือ แบบสัมภาษณ์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (รายละเอียดแบบสัมภาษณ์ในภาคผนวก ค (3) และแบบสอบถามในภาคผนวก ค (4))

1.2 เก็บข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร (อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา 10 สถาบันๆ ละ 3 คน รวม 30 คน (รายชื่อผู้บริหารให้สัมภาษณ์ในภาคผนวก ข (3))

1.3 เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน จาก 10 สถาบันจำนวน 250 คน โดยแบบสอบถามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

1.4 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์แบบสอบถามจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่1 การสัมภาษณ์อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และตอนที่ 2 การตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่1 ผลจากการสัมภาษณ์ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 10 สถาบันๆละ 3 คน รวม 30 คน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ข (3)) จากแบบสัมภาษณ์ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค (3) ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ ตามระบบ SCIPOCF (Context, Suppliers, Input, Process, Output, Customers, Feedback, Outcome) ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง (5) สรุปดังนี้



### 2.1.1 บริบทองค์กร (Context)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า บริบทองค์กร ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษามีจุดกำเนิดและระยะเวลาการพัฒนาแตกต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์หลักคล้ายคลึงกัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษา และยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตามพันธกิจหลัก 4 ด้านคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจเพิ่มเติม คือ การผลิตครูและอบรมบุคลากร การถ่ายทอดเทคโนโลยี และโครงการตามพระราชดำริ ลักษณะสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มี 3 ลักษณะ คือ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง คือเปิดสอนเฉพาะสาขา เช่น วิทยาลัยพยาบาล เป็นต้น และสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive university) คือเปิดสอนหลายสาขา เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น และสถาบันอุดมศึกษาที่เดิมเปิดสอนเฉพาะทาง ต่อมามีการเปลี่ยนสถานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ คือ เปิดสอนหลายสาขา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น แต่ละสถาบันเปิดสอนตามหลักสูตรตามความต้องการและความพร้อมของสถาบัน นอกจากนี้ ยังพบการจำแนกกลุ่มสถาบันเป็นกลุ่ม ข ค และกลุ่ม ง คือ วิทยาลัยพยาบาล (สถาบันพระบรมราชชนก) อยู่ในกลุ่ม ค (เฉพาะทาง) มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในกลุ่ม ข (เน้นการสอนระดับปริญญาตรี) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ในกลุ่ม ง (เน้นการวิจัย และบัณฑิตศึกษา)

### 2.1.2 ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ส่งมอบ ประกอบด้วย หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานทางสังคม

2.1.2.1 หน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่มีบางสถาบันสังกัดกระทรวงอื่น เช่น สถาบันพระบรมราชชนก หรือ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ และมาตรฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยสภาสถาบัน หรือคณะกรรมการบริหารกำหนดนโยบายสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางบริหารจัดการ

2.1.2.2 คู่ความร่วมมือ หรือเครือข่าย สถาบันมีการสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งที่ได้ลงนามความร่วมมือหรือมิได้ลงนามร่วมมือ กับหน่วยงานทั้งของรัฐ และเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาสถาบัน

2.1.2.3 หน่วยงานทางสังคม คือ สถานประกอบการ ชุมชน ที่สถาบันมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสถาบันการศึกษาเดิมของนักเรียน นิสิตนักศึกษา รวมทั้งหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน สถานประกอบการ และชุมชน ที่

ส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาและเข้ารับการศึกษาอบรม นักเรียนนิสิต นักศึกษาและบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ไม่พบว่า มีการวิเคราะห์ถึงสถาบันเดิมของ นักเรียน นิสิตและนักศึกษา

### 2.1.3 ปัจจัยนำเข้า (Input)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยนำเข้าของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย

2.1.3.1 ทรัพยากรบุคคล คือ ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างส่วนราชการ และลูกจ้างมหาวิทยาลัย ซึ่งมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทรัพยากรบุคคล มีวุฒิ ระดับปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ มากกว่ามหาวิทยาลัยขนาดเล็ก เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรทั้งหมด บุคลากรสายวิชาการกับบุคลากรสายสนับสนุนแล้ว มีจำนวนใกล้เคียงกัน เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีบุคลากรสายวิชาการ 582 คน มีวุฒิปริญญาเอก จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 11.01 ตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ 1 คน รองศาสตราจารย์ 9 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 157 คน และอาจารย์ 415 คน บุคลากรสายสนับสนุน 638 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุคลากรสายวิชาการ 558 คน บุคลากรสายสนับสนุน 469 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี บุคลากรสายวิชาการ 332 คน บุคลากรสายสนับสนุน 220 คน (ข้อมูล ปี 2555) เป็นต้น

นอกจากนั้นยังพบว่า สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ และความก้าวหน้าของบุคลากร มีความใส่ใจต่อการได้มา การบำรุงรักษาและพัฒนา โดยมีแผนการบริหารพัฒนาบุคลากร เพื่อให้อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรมีคุณวุฒิปริญญาเอกตรงกับสาขาที่เปิดสอน หรือตามรายวิชาตามพันธกิจของสถาบัน รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีความรู้ และได้ตำแหน่งทางวิชาการ โดยได้จัดงบประมาณสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก การจัดทำผลงานวิชาการ โดยมีระบบจูงใจ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีเงินโบนัสให้เมื่อได้ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรของสถาบันขนาดใหญ่เป็นไปตามมาตรฐานที่ สกอ. กำหนด สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก มีปัญหาด้านอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรไม่ได้ตามเกณฑ์ สกอ. กำหนด สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งได้มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ สถาบันยังมีแผนการจัดการความรู้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน โดยการให้ศึกษาต่อ การฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีระบบการจูงใจ การกำกับดูแล การติดตาม ทบทวนการมอบหมายงาน การจัดสวัสดิการ การสิ้นสุดการจ้างหรือเกษียณอายุราชการ ทั้งนี้ได้มีระบบการ

ประเมินคุณภาพของอาจารย์ในหลากหลายมิติ เช่น การให้นักศึกษาประเมินการสอน และสถาบัน ประเมินผลการทำงาน เป็นต้น

2.1.3.2 งบประมาณ อาคารสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า

2.1.3.2.1 สถาบันมีงบประมาณในการบริหารจัดการสถาบัน คือ งบประมาณแผ่นดินได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล ตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน และงบรายได้ที่สถาบันจัดหาได้ลักษณะต่างๆ รวมเป็นงบประมาณของสถาบัน ที่นำมาจัดสรรตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งแต่ละสถาบันจะมีงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี โดยมีกลยุทธ์การตลาด และการให้บริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นต้น

2.1.3.2.2 อาคารสถานที่ หรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ สถาบันมีการจัดบริเวณอาคารสถานที่ให้เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี แบ่งออกเป็น

1) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านกายภาพภายนอก สถาบันส่วนใหญ่มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีสุขภาวะอนามัยที่ดี มีจำนวนห้องเรียน และอุปกรณ์ประกอบในห้องเรียน เช่น เครื่องฉายภาพโปรเจกเตอร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น มีห้องปฏิบัติการทันสมัย มีศูนย์วิจัยในการส่งเสริมอาจารย์และบุคลากรได้ทำวิจัยเฉพาะทาง เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีศูนย์วิจัย 27 ศูนย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีศูนย์วิจัยในพื้นที่วิทยาเขต หรือศูนย์นอกที่ตั้งเป็นศูนย์วิจัยเฉพาะทาง และมีวิทยาเขตกระจายในจังหวัดในภูมิภาค ซึ่งจะเป็นสภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน หรือเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการมีศูนย์วิจัยเฉพาะทางในต่างพื้นที่ และอยู่ใกล้ชิดกับชุมชน สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่ของมหาวิทยาลัย สามารถใช้งานได้ทั่วไปและเพียงพอ สำหรับด้านสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า ระบบการกำจัดของเสีย และระบบป้องกันอัคคีภัยต่างๆ เป็นต้น สภาพดีพร้อมใช้งานได้ บางสถาบันกำหนดสถานที่รวมพล เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จัดจุดรวมพลไว้บริเวณสนามฟุตบอล เป็นต้น ในภาพรวมทุกสถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ อุปกรณ์ และปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการ

2) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายใน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการให้บริการ จำนวนหนังสือ สื่อการเรียนรู้ในห้องสมุด เป็นตามข้อกำหนดมาตรฐานทั่วไป และมาตรฐานวิชาชีพ เช่น สาขาพยาบาลศาสตร์ นิติศาสตร์ เป็นต้น ในทุกสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนมีความพร้อมเป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งการจัดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านทางคอมพิวเตอร์ และสถานที่ฝึกอบรมให้ความรู้แก่อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาทุกชั้นปี โดยจัดบริการคอมพิวเตอร์มีเพียงพอและทันสมัย อย่างน้อยได้ตามเกณฑ์คอมพิวเตอร์ต่อนักศึกษา คือ 1:8 (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) นอกจากนี้ สถาบันจัดให้มีการประเมินสภาพแวดล้อมและการเรียนรู้ และการ

ให้บริการทุกประเภท เพื่อให้มีกลไกขับเคลื่อนให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์สุขอนามัย และมาตรฐานความปลอดภัย รวมทั้งการสร้างสุนทรียภาพให้เกิดในสถาบัน

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก หรือความพร้อมด้านสารสนเทศที่มีจำนวนเพียงพอ โดยมีระบบและกลไกเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งแผนในระยะยาวและระยะสั้นมีการดำเนินงานตามระบบและกลไก พร้อมทั้งมีการประเมินความปลอดภัยของระบบ รวมทั้งการประเมินความพอใจต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศของข้อมูลพื้นฐาน (Common data set) ที่เชื่อมต่อในทุกเครือข่ายของสถาบัน

### 2.1.3.3 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย สภาสถาบัน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.1.3.3.1 สภาสถาบัน มีบทบาทและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของสถาบัน คือ การกำหนดนโยบาย การกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน โดยมีสำนักงานสภาสถาบัน สนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบัน เช่น การจัดประชุม การติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม การประเมินตนเอง และการทบทวนการดำเนินงานสถาบันแต่ละแห่งมีการกำหนดนโยบายของสภาสถาบันแตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติและข้อบังคับของสภาสถาบัน แบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ (1) สถาบันขนาดใหญ่ซึ่งตั้งมานาน เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการกำหนดนโยบายของสภาสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สมัครอธิการบดีกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารจัดการสถาบัน (2) มีการกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างสภาสถาบันกับผู้บริหารเป็นนโยบายของสถาบัน และ (3) อธิการบดีและคณะบริหารนำเสนอโยบายต่อสภาสถาบัน สภาสถาบันให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และเห็นชอบใช้เป็นนโยบายของสถาบัน การกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย รวมทั้งมีการประเมินผลทบทวนการดำเนินงาน (Retreat) ร่วมกันระหว่างสภาสถาบัน ผู้บริหาร คณะกรรมการต่างๆเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน

2.1.3.3.2 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานำนโยบายของสภาสถาบันมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี โดยการประชุมรวมอาจารย์และบุคลากรทั้งสถาบัน บางสถาบันผู้บริหารเวียนไปประชุมผู้บริหาร และอาจารย์ในวิทยาเขตต่างๆเพื่อนำนโยบายไปถ่ายทอด สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน ผู้บริหารติดตามจากการมอบหมายผู้รับผิดชอบ และทำข้อตกลง รวมทั้งการประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารซึ่งมีการกำหนดวิธีการติดตามแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครเหนือ กำหนดให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี กำกับกลยุทธ์ในฐานะเป็นเจ้าภาพ คณบดี/ผู้อำนวยการรับผิดชอบตามพันธกิจโดยมีการจัดทำข้อตกลง คือ อธิการบดีทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับสภาสถาบัน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าทำข้อตกลงกับอธิการบดี อาจารย์ทำข้อตกลงกับคณบดีหรือหัวหน้าหน่วยงาน เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตามข้อตกลง และมีคณะกรรมการติดตามการบริหารของสถาบัน เป็น

ต้น ผู้บริหารมีการจูงใจให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีความสุข คือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานตามความถนัดและความสนใจ ส่วนการบริหาร พบว่า มีลักษณะการบริหารคล้ายคลึงกันคือ การนำนโยบาย (Policy) ของสถานสถาบันมาปฏิบัติ การถ่ายทอดนโยบายของสถาบันสู่บุคลากรทุกระดับ มีประชุมชี้แจงนโยบายในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ระดับสถาบัน ระดับหน่วยงานย่อย การเผยแพร่ นโยบายผ่านทางประชาสัมพันธ์ของสถาบัน ในรูปแบบเอกสาร เว็บไซต์ รวมทั้งการกำหนดแนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วยหลักธรรมาภิบาล การให้ความรู้ (Knowledge) และการสอนงาน (Coaching) ต่อเพื่อนร่วมงาน และเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network) ซึ่งสถาบันจะมีหน่วยงานประสานการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งสถาบันเรียกชื่อต่างกัน เช่น คณะกรรมการกองแผนงาน สำนักประเมินและประกันคุณภาพ และสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา ร่วมกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานร่วมกันของฝ่ายแผนงาน สำนักงานประกันคุณภาพ และฝ่ายวิชาการ ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคือ คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Architect) บูรณาการ (Integrator) ให้นำหน่วยงานทำงานตามหน้าที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามกลยุทธ์และการเรียนรู้ ในลักษณะเป็นเจ้าของกระบวนการ (The process owner) และประเมินแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการประจำปี ผลผลิต รับฟังผลสะท้อนกลับจากการดำเนินงานของสถาบัน และผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเสริมพลังและให้กำลังใจ (Promotion) แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรางวัลในความสำเร็จ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันพระบรมราชชนก ราชบุรี เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 กล่าวว่า

“...การให้รางวัลต้องให้ทันที แต่ถ้าลงโทษต้องใช้เวลาพิจารณาอย่างรอบคอบ”

นอกจากนั้น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานสถาบันและผู้บริหารสถาบัน รวมถึงความต่อเนื่องระบบงานของสถาบันจะเป็นปัจจัยของความสำเร็จในการบริหารตามกลยุทธ์และการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และในกลไกสนับสนุนการบริหาร ไม่พบว่ามีสถาบันอุดมศึกษาใดมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและประสานงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

## 2.1.4 กระบวนการ

### 2.1.4.1 กระบวนการบริหารทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาจะมีการกำหนดโครงสร้าง ทีมงาน ระบบการทำงานที่มีกลยุทธ์ในการบริหาร จากความเห็นพ้องต้องกัน

ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหาร ประสิทธิภาพ และความชำนาญ ประกอบด้วย

1) การกำหนดโครงสร้างการบริหาร (Structure) โครงสร้างของสถาบัน ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างบริหารสถาบันซึ่งกำหนดไว้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการของสถาบันอุดมศึกษา และส่วนหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติและเห็นชอบจากสภาสถาบัน หรือคณะกรรมการบริหารสถาบัน สรุปแล้วมีสองลักษณะ คือ

(1) โครงสร้างองค์กรของสถาบัน จะเป็นแผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงองค์กรหรือหน่วยงานในสถาบัน (Organization chart) แต่ละสถาบันจะมีความแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่จะแบ่งตามพันธกิจ หรือตามลักษณะงาน เช่น งานวิชาการ งานสนับสนุนการบริหาร เป็นต้น โดยเริ่มตั้งแต่สภาสถาบัน คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย และระดับสถาบัน มีคณะกรรมการบริหารสถาบัน คณะกรรมการประจำคณะ เป็นต้น

(2) โครงสร้างบริหารสถาบัน เป็นแผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหาร (Administration chart) ซึ่งสถาบันกำหนดขึ้นเพื่อความคล่องตัวทางการบริหาร ส่วนใหญ่จะกำหนดตามยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนการบริหารสถาบัน และการบริหารที่บูรณาการงานประกันคุณภาพการศึกษาเข้าสู่ระบบงานปกติ และส่วนใหญ่จะรวมหน่วยงานประกันคุณภาพกับฝ่ายวางแผนทำงานควบคู่กัน เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีกองแผนงาน สำนักประเมินและการประกันคุณภาพ รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพรับผิดชอบ เป็นต้น

การกำหนดโครงสร้างของสถาบันมีความแตกต่างกัน ตามแนวทางการบริหารของแต่ละสถาบัน คือ โครงสร้างองค์กรและ/หรือโครงสร้างบริหาร ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำหนดโครงสร้างองค์กร 6 ส่วน คือ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี คณะ/วิทยาลัย/บัณฑิตวิทยาลัย ศูนย์ และสำนัก วิทยาเขต และงานอื่นๆ ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่รวมโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างบริหารเข้าด้วยกัน ทำให้มองเห็นความชัดเจนของพันธกิจและผู้รับผิดชอบ คือ มีสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการชุดต่างๆช่วยงานของสถาบัน ที่น่าสนใจคือ มีคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ส่วนของการบริหารมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนงานวิชาการมีคณะ วิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันวิจัย และส่วนอื่น มีสำนักงานต่างๆในส่วนงานประกันคุณภาพ มีสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น การกำหนดโครงสร้างสถาบันส่วนใหญ่กำหนดตามหลักลักษณะงาน เช่น งานบริหารวิชาการ การบริหารกิจการนักศึกษา แต่ก็มีแนวโน้มในการกำหนดตามยุทธศาสตร์ เช่น วิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนิก ราชบุรี กำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ เป็นต้น

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารใช้การมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการมองไปในทิศทางเดียวกัน (Shared Vision) ด้วยทักษะ (Skill) และวิธีการทางการบริหาร (Style) ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้บูรณาการเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานของสถาบัน

3) ทีมงาน (Staff) อธิการบดีจะมีทีมงานบริหาร คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ในรูปแบบที่เป็นทางการตามโครงสร้างองค์กร และคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหาร และคณะกรรมการเฉพาะกิจ ทีมงานจะได้รับมอบหมายงานตามพันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ที่มีการทำงานที่ชัดเจน ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานที่ชัดเจนการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับลดหลั่น จนถึงอาจารย์และบุคลากรทุกคน

4) ระบบงาน (System) สถาบันจะมีระบบงานตามหลักทฤษฎีระบบ และกระบวนการบริหารที่คำนึงถึง บริบทของสถาบัน ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลสะท้อนกลับ ในระบบงานของสถาบันจะมีระบบใหญ่ คือระบบของสภาสถาบัน ระบบของสถาบัน และระบบหลักคือระบบการผลิตบัณฑิต ระบบการวิจัย ระบบการให้บริการ และระบบการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และระบบสนับสนุนสถาบันต่างๆเช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณและรายได้ เป็นต้น แต่ละระบบมีความเชื่อมโยงกัน

5) การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategy) สถาบันมีระบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอนคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินแผนยุทธศาสตร์ โดยมีหน่วยงาน หรือคณะกรรมการพัฒนายุทธศาสตร์ กำกับ และติดตามยุทธศาสตร์รวมทั้งการประเมินยุทธศาสตร์

2.1.4.2 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดอัตลักษณ์ของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบัน นโยบายของสภาสถาบัน ปรัชญา ปณิธาน ค่านิยม วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ โดยมีหน่วยงานหลัก คือ หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านประกันคุณภาพและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านวิชาการ ทำหน้าที่ในรูปแบบคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน เช่น คณะกรรมการนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี เป็นต้น ในกระบวนการทำงานพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ได้นำระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการบริหารความเสี่ยง (Risk management) และการจัดการความรู้ เข้ามารวมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ คือ

2.1.4.2.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คล้ายคลึงกัน คือ ให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT analysis) เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์สถาบัน (TOWS matrix) ซึ่งเริ่มมาจากนโยบายของสภาสถาบันเป็นหลักสำคัญ หลายสถาบันเริ่มต้นด้วยการให้ความรู้กับบุคลากรก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดให้มีการศึกษาดูงานสถานศึกษาชั้นนำ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น โดย สถาบันจะมอบหมายผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าของงานหรือเจ้าภาพหลัก ส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพการศึกษาและงานด้านวิชาการร่วมกันเป็นคณะกรรมการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทารวมหน่วยงานนโยบายและแผนและงานประกันคุณภาพทำงานด้วยกันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย สำหรับกรอบการจัดทำแผน คือ ภาพของสถาบันในอนาคตที่คาดหวัง สภาพของสถาบันในปัจจุบัน การจัดอันดับเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในกลุ่มเดียวกัน หรือต่างกลุ่ม และกระบวนการวิธีการที่ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสรุปเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ นโยบายของสภาสถาบัน จุดยืนหรือวัตถุประสงค์หลักของสถาบัน การประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (ปรัชญา ปณิธาน ค่านิยมวิสัยทัศน์ พันธกิจ) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการงบประมาณ ผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม รวมทั้งการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ต่อผู้เกี่ยวข้อง และบุคลากรทั้งหมดของสถาบัน เพื่อรับฟังความคิดเห็น นำผลมาปรับปรุง และเสนอสภาสถาบันต่อไป ซึ่งจะมีการจำแนกแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ แผนยุทธศาสตร์สำหรับงานปกติ แผนยุทธศาสตร์สำหรับงานพัฒนางานเดิมเพิ่มขึ้น และแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจุดเน้นจุดเด่นของสถาบันเป็นเรือธง (Flagship) และแต่ละแผนยุทธศาสตร์จะมีการให้ค่าน้ำหนัก เพื่อจัดลำดับความสำคัญ

2.1.4.2.2 กระบวนนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการหลักที่สถาบันใช้คือการสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ จึงมีกระบวนการสื่อสาร (Communication) ในหลายลักษณะ เป็นต้นว่า การประชาสัมพันธ์ในหลากหลายมิติเช่น การจัดทำเอกสารแผนพับ การใช้สื่อสังคม (Social media) การประชุมคณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร ที่ประชุมอาจารย์และบุคลากรทั้งในภาพรวม และทั้งมหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันขนาดเล็ก เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยพยาบาล ในสถาบันขนาดใหญ่ผู้บริหารเดินทางไปสร้างความเข้าใจในวิทยาเขตต่างๆ เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ลานนา เป็นต้น จะเป็นการทำความเข้าใจและสามารถรับฟังความคิดเห็นสะท้อนกลับ ซึ่ง



ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เป็นลักษณะกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม เนื่องจากอาจารย์และบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่านทางระบบการทำข้อตกลง คือ อธิการบดีทำข้อตกลงกับสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีคณบดีและผู้บริหารทำข้อตกลงกับอธิการบดี ส่วนอาจารย์ทำบันทึกข้อตกลงกับอาจารย์ในรายประเด็นยุทธศาสตร์ตัวชี้วัดและกลยุทธ์

กรณีประเด็นยุทธศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้สอดคล้องกัน คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังมียุทธศาสตร์อื่นๆตามจุดเน้น คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพและระบบประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์ด้านชุมชนสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์ศิษย์เก่าสัมพันธ์ (มหาวิทยาลัยขอนแก่น) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี (มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนี ราชบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา) ยุทธศาสตร์อัตลักษณ์ของนักศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นนานาชาติ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร (วิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนี ราชบุรี) เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาที่มีการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กำหนดเป้าหมายว่า เป็นมหาวิทยาลัยแห่งความเป็นเลิศ คุณภาพระดับโลก โดยมีเป้าหมายรอง 3 ประการ คือ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก การเทียบเคียงคุณภาพมหาวิทยาลัยในประเทศ และต่างประเทศระดับสูง การเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติ และการกำหนดธงนำ (Flagship) 6 ด้าน คือ พัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพในระดับสากล การพัฒนางานวิจัยและสร้างนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์พัฒนาการบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทยและสิ่งแวดล้อม และธำรงนำการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยหลักธรรมาภิบาล สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำหนด 3 ยุทธศาสตร์ คือ (1) ยุทธศาสตร์ความมั่นคง ประกอบด้วย การเงินและสินทรัพย์ และระบบคุณภาพ (2) ภารกิจที่เชื่อมโยงเป็นระบบที่ทรงสภาพในด้านการวิจัยและบัณฑิตศึกษาการจัดการศึกษา การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม (3) การบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต โดยจะเน้น 4 เรื่อง คือ (1) พัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันได้ และอยู่ในอันดับ 1 ใน 10 ของอาเซียน (2) การปรับปรุงระบบการเรียนการสอนที่เน้นการเรียน

เชิงรุก (Active learning) (3) การนำความรู้ด้านวิจัยไปพัฒนาสังคม ซึ่งเน้น 1 คณะ 1 ชุมชน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นต้น

การบริหารยุทธศาสตร์ทุกสถาบันกำหนดผู้รับผิดชอบโดยการมอบหมายให้รองอธิการบดีและผู้บริหารต่าง ๆ นโยบายไปสู่การปฏิบัติตามบันทึกข้อตกลง

2.1.4.2.3 การติดตามและการเรียนรู้ สถาบันมีระบบและกลไกการติดตามและการเรียนรู้ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบ และระบบการติดตามโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีสำนักงานประเมินและประกันคุณภาพตามแผน รวมทั้งการประเมินแผนยุทธศาสตร์ รับผิดชอบการติดตาม เป็นต้น กำหนดให้มีการติดตามแผนยุทธศาสตร์ ในคณะกรรมการบริหารระดับต่างๆ ทั้งระดับสถาบันและคณะ รวมทั้งสภามหาวิทยาลัย และการติดตามของผู้บริหารระดับสถาบันตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประสบความสำเร็จในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการเรียนรู้จากการทำแผนยุทธศาสตร์ สรุปลจากปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา คือ (1) นโยบายของสภาสถาบันในการให้ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ความเข้าใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และความไว้วางใจในตัวผู้บริหารที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (2) กระบวนการมีส่วนร่วมในทุกระดับ ทุกภาคส่วนเป็นปัจจัยสำคัญ ความขัดแย้งจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา การบริหารงานมีการบูรณาการตั้งแต่ ระดับนโยบายของสภาสถาบัน นโยบายของสถาบัน แผนยุทธศาสตร์ มาสู่การบูรณาการในโครงการตามยุทธศาสตร์ (3) การสนับสนุนตามยุทธศาสตร์ตามหน่วยงานที่มีศักยภาพสามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดเงินตามยุทธศาสตร์ (STARTEX) ที่สอดคล้องตามนโยบายของสภาสถาบันและนโยบายสถาบัน

2.1.4.2.4 การประเมินและการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ สถาบันมีการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย ตามกระบวนการประกันคุณภาพ และนำผลมาปรับปรุงในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์

#### 2.1.4.3 กระบวนการผลิตบัณฑิต พบว่า

กระบวนการผลิตบัณฑิต ประกอบด้วย กระบวนการรับนักศึกษาตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากสภาสถาบัน หรือหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษาในพื้นที่ ทุกสถาบันให้ความสำคัญต่อการผลิตบัณฑิต โดยการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ยอมรับ มีกระบวนการจัดการเรียนการสอน มุ่งเป้าหมายตามอัตลักษณ์ของนักศึกษาของนักศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บัณฑิตจบแล้วมีงานทำ สถาบันเฉพาะทาง เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาลัยพยาบาล จะเน้นปฏิบัติ ส่วนมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบจะเน้นสัดส่วนทฤษฎี ปฏิบัติ และศึกษาด้วยตนเอง ตาม

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ เช่น หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ นักศึกษาต้องสอบผ่านใบประกอบวิชาชีพจึงจะประกอบอาชีพได้ การเรียนการสอนจึงต้องเข้มงวดที่เน้นทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และทักษะในการปฏิบัติ ตัวอย่าง วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา นักศึกษาสามารถสอบผ่านใบประกอบวิชาชีพได้ครบ ร้อยละ 100 ในปีการศึกษา 2555 ซึ่งได้ถอดบทเรียนที่วิทยาลัยดำเนินการสรุปได้ดังนี้ (1) วิเคราะห์ผลการสอบรับใบประกอบวิชาชีพในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและสาเหตุที่ทำให้ให้นักศึกษาของสถาบันสอบผ่านได้น้อย เช่น ได้ทราบผลวิเคราะห์ นักศึกษาต้องการให้สถาบันสอนภาคทฤษฎีให้จบก่อนไปฝึกงานภาคปฏิบัติ มากกว่าปฏิบัติควบคู่กับการเรียนภาคทฤษฎี (2) ดูผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าปัจจัยความสำเร็จมีอะไรบ้างเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอน (3) ศึกษาจากการจัดการศึกษาของวิทยาลัยต่างๆที่ประสบความสำเร็จ เช่น วิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนี ราชบุรี วิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนี สระบุรี เป็นต้น (4) การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข (5) วางแผนการบริหารจัดการของวิทยาลัยทั้งระบบ คือ การจัดการเรียนการสอนส่งเสริมเอื้อต่อนักศึกษาเตรียมสอบใบประกอบวิชาชีพ งานพัฒนานักศึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ปรับหลักสูตร อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรช่วยดูแลและปรับเจตคติว่านักศึกษาต้องช่วยตัวเอง มีความมุ่งมั่น และตั้งเป้าหมายว่าต้องสอบให้ผ่านทุกคน (ร้อยละ 100) และมีการทวนเพื่อการเตรียมสอบ ในทำนองเดียวกัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้พัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิตให้เป็นนักปฏิบัติ (Hands-on) ที่มีการเรียนเพื่อปรับพื้นฐาน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละชั้นปีที่เน้นกระบวนการระบบที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ (Input – Process – Output) เน้นการเรียนรู้ของนักศึกษาแต่ละชั้นปี ในการเรียนรู้พื้นฐานอาชีพ เรียนรู้วิชาชีพ เรียนรู้สมรรถนะ เรียนรู้การประยุกต์ใช้ โดยมีเป้าหมายว่า นักศึกษาสามารถเรียนรู้ตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง มีความรู้พื้นฐานทางการสื่อสาร และทักษะวิชาชีพเรียนรู้วิชาชีพอย่างลึกซึ้ง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ปรับตัวก้าวสู่อาชีพ รับผิดชอบหน้าที่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

2.1.4.4 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันมีแผนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน รวมถึงแผนอัตรากำลังปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต การส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพ และการให้พื้นที่ที่ สถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ และมหาวิทยาลัยวิจัยจะมีศักยภาพของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาโทและเอกมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดใหม่ หรือมีขนาดเล็กและปานกลาง สำหรับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ไม่เป็นที่ไปตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ทั้งให้อาจารย์มีคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการจึงเป็นประเด็นสำคัญ โดยมีการสนับสนุนงบประมาณ และปัจจัยอำนวยความสะดวก เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีการจัดงบประมาณสนับสนุน โดยร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและคณะ รวมทั้งการจูงใจในการสนับสนุนให้มีการรับอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก เป็นต้น บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรม การทำวิจัย และการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพกำหนด

#### 2.1.4.5 การพัฒนานักศึกษา

1) ด้านการให้คำปรึกษา การส่งเสริมกิจการนักศึกษาและศิษย์เก่า สถาบันจัดบริการปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตของนักศึกษาตั้งแต่ปี 1 เพื่อให้มีความพร้อมในการเรียน ระหว่างเรียนก็จัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาประจำชั้น ในแต่ละคณะและมีตารางที่นักศึกษาสามารถเข้าพบ และการนัดพบนักศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ กองกิจการนักศึกษาของสถาบันได้จัดกิจกรรมสนับสนุนและช่วยเหลือนักศึกษาในด้านวิชาการ เช่น สถาบันพระบรมราชชนก หรือวิทยาลัยพยาบาลได้มีระบบเกาหรือรุ่นพี่ช่วยเหลือรุ่นน้องในด้านวิชาการ เป็นต้น ในการแนะแนวชีวิตสถาบันมีห้องแนะแนวเพื่อเป็นสถานที่ที่นักศึกษาเข้าพบเพื่อปรึกษา ในกรณีที่มีปัญหาในระดับรุนแรง จะส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญ สถาบันมีการจัดบริการให้ข้อมูลข่าวสารด้านต่างๆ แก่นักศึกษาโดยผ่านหลายช่องทางรวมทั้งเว็บไซต์ การจัดกิจกรรมเพื่อให้นักศึกษาได้มีประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพในกิจกรรมต่างๆโดยเน้นให้ชุมชนมีความยั่งยืน สถาบันจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อศิษย์เก่ารวมถึงการฝึกประสบการณ์แก่ศิษย์เก่าในการดำเนินงานรวมทั้งสถาบันมีการประเมินผลการดำเนินงานด้านการให้คำปรึกษาและนำมาผลมาปรับปรุง

2) การส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา สถาบันมีการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาที่ครอบคลุมกิจกรรมการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ และการนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษามาให้นักศึกษาเรียนรู้ และปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยกิจกรรมส่งเสริมกีฬาและส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งสนับสนุนให้นักศึกษาสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพภายในและภายนอกสถาบัน โดยเฉพาะนักศึกษาปีแรกควรได้รับการดูแลและแนะนำอย่างเพียงพอ สถาบันจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าของนักศึกษาและประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์พร้อมทั้งนำผลไปปรับปรุง

3) สถาบันจัดให้มีระบบการดูแลศิษย์เก่า โดยการจัดทำแผนการจัดกิจกรรม การสื่อสาร และเครือข่าย ให้กิจกรรมเกิดความต่อเนื่องพร้อมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของศิษย์เก่า โดยกลไกต่างๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมชุมนุมศิษย์เก่า การประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

#### 2.1.4.6 การวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การวิจัยและงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย สถาบันมีการกำหนดนโยบาย แนวทางการจัดทำวิจัย มาตรฐานวิจัยที่สอดคล้องกับพันธกิจ และจรรยาบรรณทางการวิจัย และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การวิจัย ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เน้นการบูรณาการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์กับพันธกิจ ที่เป็นวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสร้างองค์ความรู้ และวิจัยเพื่อพัฒนาสังคม โดยเฉพาะการวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อการให้บริการวิชาการ โดยมีการกำหนดระบบและกลไกในการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ สถาบันส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนจัดทำวิจัยและงานสร้างสรรค์ โดยจัดงบประมาณของสถาบัน และสนับสนุนให้ขอทุนจากภายนอก รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ของสถาบัน ทำวิจัย จัดหาบุคลากรที่เป็นนักวิจัย ที่ปรึกษา และคลินิกนักวิจัย โดยมีหน่วยงานสนับสนุนและผู้บริหารรับผิดชอบโดยเฉพาะ เช่น มีการจัดตั้งศูนย์วิจัยตามพื้นที่ และสาขาวิจัยจำนวนมากในสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยจึงได้รับงบประมาณและบุคลากรในการจัดทำวิจัยมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก สถาบันมีกระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ โดยกำหนดกลไกในการเขียนบทความทางการวิจัยเพื่อให้ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ เช่น มีทีมที่ปรึกษางานวิจัย เป็นต้น รวมทั้งการฝึกอบรมในการทำวิจัย การเขียนบทความวิจัย เพื่อนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ ตีพิมพ์ในวารสารที่มี Impact factor สูง รวมทั้งการจัดระบบและกลไกการคุ้มครองลิขสิทธิ์ของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญา และสนับสนุนให้นำผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์จริง จากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน

#### 2.1.4.7 การบริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความรับผิดชอบต่อบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย สถาบันมีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางวิชาการต่อสังคม มีเป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นคลังความรู้ทางวิชาการ ชี้นำและแก้ปัญหาสังคม สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงถือว่าเป็นภารกิจสำคัญ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2537 เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีศูนย์วิจัยความเชี่ยวชาญในพื้นที่ ทำหน้าที่ค้นคว้าหาความรู้ และนำไปถ่ายทอดสู่ชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่เป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา และแก้ปัญหาของชุมชนในพื้นที่ ในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาสุขภาพ การทำมาหากินของประชาชน สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ในการสร้างองค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีต่อชุมชน โดยกระบวนการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ เช่น การบูรณาการวิจัยและงานสร้างสรรค์ กับการเรียนการสอนและการบริการทางวิชาการ

รวมทั้งด้านศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้กระบวนการวิจัยเป็นฐานที่มีการกำหนดเป้าหมายชุมชน เช่น กำหนด 1 คณะ 1 ชุมชน ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา เชียงใหม่ เป็นต้น รวมทั้งจัดให้มีการประเมินความสำเร็จของการบูรณาการการให้บริการ วิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม และการชี้นำสังคม และนำผลมาปรับปรุงที่มีระบบกลไก ให้บริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงชุมชนภายในสถาบัน ซึ่งมีหน่วยงานหรือบุคคล เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ

#### 2.1.4.8 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย สถาบันมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set - CDS) สำหรับการบริหารจัดการสถาบัน โดยมีการจัดระบบธรรมดา (Manual) และระบบที่นำเทคโนโลยีมาจัดเก็บ รวบรวมและนำเสนอ ซึ่งจะมีข้อมูลพื้นฐานที่จะสามารถลงในระบบ CHE-QA Online ได้เป็นเกณฑ์ ขั้นต่ำและข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นในการตัดสินใจของผู้บริหารและรองรับการตรวจประเมินระบบต่างๆ ซึ่งสถาบันแต่ละแห่งมีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น พบว่า ในระบบสารสนเทศจะประกอบด้วย แผน เทคโนโลยีสารสนเทศระยะยาว 10 ปี 5 ปี และ 1 ปี แยกเป็นระบบต่างๆ ตามพันธกิจของสถาบัน และพันธกิจของหน่วยงาน ซึ่งมีอย่างน้อยครอบคลุมการบริหารจัดการ การเรียนการสอน การเงิน แผนงานและงบประมาณ การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม รวมทั้งการใช้ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก ที่พร้อมใช้ และส่งข้อมูลผ่านเครือข่ายภายนอก การตรวจประเมินคุณภาพ และระบบการติดตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลของสถาบันมีความถูกต้อง สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ การดำเนินงานของสถาบันรวมทั้งหลักสูตรมีการนำข้อมูลการประเมินความ พึงพอใจของผู้ใช้บริการมาปรับปรุง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร ได้มีการพัฒนาระบบ สารสนเทศที่เริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการประกันคุณภาพภายในเป็นข้อมูล CDS ที่แสดง ข้อมูลบุคลากร สถิติการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ตัวอย่าง เช่น คณะเทคโนโลยีคหกรรม ศาสตร์ใช้ระบบสารสนเทศในการเก็บข้อมูลและจำแนกหนังสือในห้องสมุด และมีระบบสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร (E-mail, TXlov, Webboard, ปฏิทินการประชุม/สัมมนา, ระบบค้นหาโทรศัพท์ ฯลฯ) ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (คลังปัญญา, สื่อการสอน ฯลฯ) ระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหาร (ระบบการวางแผนและงบประมาณ, ระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ) และสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพ (E-SAR, IQA, CHE-QA, E-assessment) เป็นต้น

#### 2.1.4.9 ด้านความเป็นนานาชาติ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

2.1.4.9.1 สถาบันกำหนดแนวทางสู่ความเป็นนานาชาติไว้ใน ยุทธศาสตร์ของสถาบันเพื่อการขับเคลื่อนสถาบันสู่ความเป็นนานาชาติ จัดทำแผนงาน โครงการ/ กิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของนักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ จัดให้มีพี่เลี้ยง สนับสนุนการพัฒนาการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน

2.1.4.9.2 จัดทำหลักสูตรนานาชาติ เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษา ต่างชาติเข้ามาเรียนทั้งในหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาไทย รวมทั้งหลักสูตรการฝึกอบรม ให้กับนักศึกษาต่างชาติ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับนักศึกษาจาก ประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมทั้ง การสอบภาษาต่างประเทศเพื่อปรับพื้นฐานก่อนการจัดการเรียน การสอน การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาไทยในบางรายวิชา และหลักสูตร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ

2.1.4.9.3 มีโครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการที่มีการทำบันทึก ข้อตกลง (MOU) ระหว่างสถาบัน เพื่อแลกเปลี่ยนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในการทำวิจัย การ เรียน การฝึกอบรม และการจัดการประชุมทางวิชาการร่วมกัน

2.1.4.9.4 จัดตั้งศูนย์การศึกษานานาชาติในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อ พัฒนาความรู้ความเข้าใจนานาชาติ ที่ศึกษาค้นคว้าวิจัย และเป็นแหล่งเรียนรู้นานาชาติ เช่น ศูนย์ อาเซียนศึกษา ศูนย์ยุโรปศึกษา ศูนย์เมียนมาร์ศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดตั้ง Education Hub เพื่อเป็น ศูนย์กลางทางการศึกษานานาชาติ รวมทั้ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีศูนย์การเรียนรู้นานาชาติ เป็นต้น

2.1.4.10 ด้านประกันคุณภาพ พบว่า

2.1.4.10.1 สถาบันมีการดำเนินงานประกันคุณภาพ โดยสภา สถาบันกำหนดนโยบายให้ประกันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถาบัน สถาบันนำนโยบายมาสู่ การปฏิบัติที่มีการกำหนดโครงการบริหาร และมีหน่วยงานและบุคคลรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ ของสถาบัน รวมทั้งมีคณะกรรมการบริหารงานประกันคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงเป็น ประธาน คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และตัวแทนนักศึกษา เป็นคณะกรรมการ สถาบันแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่มีรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดีรับผิดชอบ หน่วยงานประกันคุณภาพจะทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านนโยบายและแผน และจัดสถานที่ในบริเวณ

เดียวกันหรือใกล้เคียง ในการสร้างทีมงานระดับต่างๆ เชื่อมโยงกัน และบันทึกข้อตกลงในการทำงานตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย

2.1.4.10.2 สถาบันจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมให้ความรู้ด้านประกันคุณภาพแก่ผู้บริหาร และสนับสนุนให้เป็นผู้ประเมินคุณภาพ เพื่อเสริมความรู้และประสบการณ์การประกันคุณภาพจากต่างสถาบัน จัดให้มีการศึกษาดูงานการประกันคุณภาพในประเทศหรือต่างประเทศ อาจารย์และบุคลากรได้รับการฝึกอบรมด้านประกันคุณภาพ รวมทั้งผู้นำนักศึกษาทุกระดับ เพื่อผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา นำระบบประกันและวงจรคุณภาพ PDCA ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1.4.10.3 สถาบันพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพในลักษณะการบูรณาการงานประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารตามพันธกิจของสถาบัน โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นระบบประกันคุณภาพที่บูรณาการการประกันคุณภาพระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น PMQA, ISO, IQA และ EQA เป็นต้น เป็นรูปแบบประกันคุณภาพ เช่น RMUTP Model ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร CMUQA Model ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น โดยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในระดับสถาบัน คณะ และหลักสูตร

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ยังมีการริเริ่มการนำเกณฑ์การประกันคุณภาพ EdPEX และ AUN-QA มารวมในการบริหารจัดการของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น นำเกณฑ์คุณภาพ EdPEX มาใช้ในทุกหน่วยงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เปิดโอกาสให้หน่วยงานเลือกระบบประกันคุณภาพที่จะใช้เอง เช่น หน่วยงานอาจเลือกใช้ ISO, PMQA หรือ IQA บางตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับพันธกิจ ส่วนคณะใช้ IQA, EQA และจะนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศมาใช้ทุกหน่วยงานในปีการศึกษา 2557 โดยให้ 3-4 คณะ นำร่องก่อน ซึ่งคณะแพทย์ของมหาวิทยาลัยมีผลประเมินได้ระดับ TQC และได้เข้าโครงการ EdPEX ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศมาใช้ในคณะแพทยศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์นำระบบคุณภาพ AUN-QA มาใช้ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีมีแนวทางการเก็บรวบรวมหลักฐานการตรวจประกันคุณภาพ โดยให้เก็บหลักฐานควบคู่กันการเบิกเงินของโครงการให้หลักฐานการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการเบิกจ่ายเงิน เช่นเดียวกัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้รวมตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมเป็นตัวบ่งชี้ของระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย



2.1.4.10.4 สถาบันเข้าร่วมเครือข่ายประกันคุณภาพในระดับชาติ และระดับสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีเครือข่าย 1+9 ของสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 1 แห่ง ช่วยเหลือสถาบันการศึกษาอื่นด้านประกันคุณภาพการศึกษา อีก 9 แห่ง และมีเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เอง

2.1.4.10.5 สถาบันบริหารระบบประกันคุณภาพโดยมอบหน่วยงานประกันคุณภาพ และแผนงานและนโยบาย ร่วมกันประสานงาน โดยมีปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนงานประกันคุณภาพ การประชุมคณะกรรมการ การติดตามงาน ประเมินผลการดำเนินงาน และการจัดทำแผนปรับปรุงงาน (Improvement plan)

2.1.4.10.6 สถาบันจัดการติดตามงานประกันคุณภาพตามระบบ และกลไกการประกันคุณภาพตามแผนปฏิบัติการประจำปี ติดตามกระบวนการและผลการดำเนินงาน ตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย โดยมีคณะกรรมการติดตาม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในระดับมหาวิทยาลัย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกติดตามผลการดำเนินงานประกันคุณภาพ ซึ่งเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) และระบบข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set = CDS) และระบบการติดตาม (Strategy Monitor System = SMS) เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร E-SAR ที่มีรหัสสี เช่น สีเหลือง, สีเขียว และสีแดง ติดตามงาน และรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ โดยมีการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพเป็นกลไกพัฒนาระบบประกันคุณภาพซึ่งหลายสถาบันยังต้องพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐานที่นำไปใช้ในเครือข่ายทั่วทั้งสถาบัน ให้เป็นระบบสารสนเทศ

2.1.4.10.7 สถาบันจัดคลินิกประกันคุณภาพช่วยเหลือหน่วยงาน และบุคคลที่มีปัญหาด้านประกันคุณภาพ สามารถติดต่อขอความช่วยเหลือได้ทันที เป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็ว

2.1.4.10.8 สถาบันจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพและนำผลประเมินมาจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพ (Improvement plan)

2.1.4.10.9 สถาบันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ โดยรวบรวมข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพ คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินมหาวิทยาลัย ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการวิชาการ และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.1.4.10.10 สถาบันจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Good practice) ด้านประกันคุณภาพ เพื่อเผยแพร่และทำเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) รวมทั้งจัดทำวิจัยด้านประกันคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านประกันคุณภาพ

2.1.4.10.11 สถาบันรายงานประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน

2.1.4.10.12 สถาบันประเมินผลนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้าน  
ประกันคุณภาพ

#### 2.1.4.11 การบริหารความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย สถาบัน  
นำแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงมาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถาบัน โดยมีการวิเคราะห์หา  
ความเสี่ยงเพื่อทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง ในเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการ  
บริหารงานของสถาบันตามกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ เริ่มจากความเสี่ยงด้านนโยบายของผู้บริหาร  
นโยบายของสภาสถาบัน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านจำนวน  
นักศึกษาลดลงในบางหลักสูตร สถาบันนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์  
ของสถาบัน ที่แยกเป็นความเสี่ยงทางกลยุทธ์ เช่น ไม่สามารถพัฒนาอาจารย์ให้ได้วุฒิปริญญา  
เอก และตำแหน่งทางวิชาการ ได้ตามเกณฑ์ของสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นต้น  
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ (Operation risk) เช่น การถูกฟ้องร้องจากปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น ในการนำ  
การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ สถาบันนำความเสี่ยงไปวิเคราะห์และมองที่คุณค่าของผลงานทำ  
ให้สถาบันดีขึ้น และนำไปสู่การปฏิบัติคือความเสี่ยงในแต่ละโครงการ และกิจกรรม

#### 2.1.5 ผลผลิต (Output)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผลผลิต ประกอบด้วย สถาบันมีผลผลิตการบริหาร  
จัดการในด้านนักศึกษา ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนด้านสภาสถาบัน ด้านหลักสูตร  
และการเรียนการสอน โดยนักศึกษาระดับปริญญาตรีจบแล้วมีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ มี  
จำนวนต่างกันในแต่ละหลักสูตร หลักสูตรวิชาชีพเฉพาะ เช่น พยาบาล แพทย์ ทันตแพทย์ หรือ  
นักศึกษาที่ได้รับทุน จบการศึกษาแล้วจะได้งาน ผลงานของนักศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอก ได้รับ  
การตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ ตามเกณฑ์ของสกอ. ส่วนคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา  
เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ การดำเนินสภาสถาบันมีผลการประเมิน  
ตนเองเพื่อปรับปรุงทุกสภาสถาบัน สำหรับผู้บริหารมีผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน  
ของสถาบัน ซึ่งจะอยู่ในระดับดีถึงดีมาก สำหรับคุณภาพอาจารย์ยังวุฒิปริญญาเอก ตำแหน่งทาง  
วิชาการยังไม่ได้ตามเกณฑ์ของสกอ. ในภาพรวม ในทำนองเดียวกันผลงานทางวิชาการที่ตีพิมพ์ใน  
วารสารระดับชาติหรือนานาชาติ ยังไม่ได้ตามเกณฑ์ของสกอ. มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะ  
ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับการประเมินผลหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงยังไม่ครบทุก  
หลักสูตร เนื่องจากยังไม่ครบวงจรประเมิน

#### 2.1.6 ผู้ใช้บริการ (Customers)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย สถาบันมีการวิเคราะห์ความ  
คาดหวังของผู้ใช้บริการต่อสถาบันในด้านต่างๆ ตามพันธกิจเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางใน

การพัฒนาหลักสูตรการผลิตบัณฑิต การฝึกอบรม การให้บริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการกำหนดขั้นตอนในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวก และลดรอบการปฏิบัติงาน

### 2.1.7 ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผลสะท้อนกลับ ประกอบด้วย สถาบันรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ ผู้รับฟังความคิดเห็น การใช้สื่อสังคม (Social media) การรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย เป็นต้น และนำมาจัดทำเป็นแผนปรับปรุงคุณภาพ

### 2.1.8 ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผลลัพธ์ ประกอบด้วย สถาบันมีผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการบริหารงานสถาบันตามพันธกิจ ในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในรอบ 3 ปี ส่วนใหญ่มีพัฒนาการที่ดีขึ้น

2.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตอบแบบสอบถาม เรื่องการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ จากคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 250 คน จำนวน 80 ข้อ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค (4)) ในการนำเสนอ จะนำเสนอผลตามอันดับความต้องการจำเป็น (Need assessment)

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 12 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	79	31.60
	หญิง	171	68.40
	รวม	250	100.00
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี	27	10.80
	ปริญญาโท	140	56.00
	ปริญญาเอก	82	32.80
	อื่นๆ	1	0.40
	รวม	250	100.00
3. ตำแหน่งทางการบริหาร	อาจารย์	182	72.80
	รองคณบดี	46	18.40
	คณบดี	17	6.80
	รองอธิการบดี	5	2.00
	รวม	250	100.00
4. ตำแหน่งทางวิชาการในปัจจุบัน	อาจารย์	175	70.00
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	49	19.60
	รองศาสตราจารย์	26	10.40
	ศาสตราจารย์	-	-
	รวม	250	100.00

ตารางที่ 12 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การสอนใน มหาวิทยาลัย	น้อยกว่า 5 ปี	50	20.00
	5 – 10 ปี	33	13.20
	11 – 15 ปี	35	14.00
	มากกว่า 15 ปี	132	52.80
	รวม	250	100.00
6. ประสบการณ์บริหารใน มหาวิทยาลัย	น้อยกว่า 5 ปี	130	52.00
	5 – 10 ปี	69	27.60
	11 – 15 ปี	30	12.00
	มากกว่า 15 ปี	21	8.40
	รวม	250	100.00
7. ประสบการณ์การทำงาน ประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงาน	น้อยกว่า 5 ปี	89	35.60
	5 – 10 ปี	105	42.00
	11 – 15 ปี	41	16.40
	มากกว่า 15 ปี	15	6.00
	รวม	250	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่าคณะกรรมการประกันคุณภาพส่วนมากเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 68.40) เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 56.00) สำหรับ ตำแหน่งทางการบริหารเป็นอาจารย์ (ร้อยละ 72.80) ตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ (ร้อยละ 70.00) ในด้านประสบการณ์การสอนในมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 52.80) ด้านประสบการณ์บริหารในมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 52.00) และด้านประสบการณ์การทำงานประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5 – 10 ปี (ร้อยละ 42.00)

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประเด็นการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการศึกษาปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การวิเคราะห์เปรียบเทียบประเด็นการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพจากการปฏิบัติที่เป็นจริงและการปฏิบัติที่คาดหวัง จำนวน 250 ฉบับ นำเสนอผลดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ (N=250)

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D)			การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)			t-value	PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ			
	ผู้ใช้บริการ	3.4500	0.9186	มาก	4.3700	0.8135			
ผู้ส่งมอบ	3.4200	0.7675	มาก	4.3253	0.7164	มาก	16.729***	0.2647	2
ปัจจัยนำเข้า	3.6248	0.6973	มาก	4.4988	0.7129	มาก	17.101***	0.2411	3
ผลลัพธ์	3.6102	0.7492	มาก	4.4076	0.7639	มาก	15.170***	0.2209	4
ผลสะท้อนกลับ	3.8000	0.8238	มาก	4.5100	0.7976	มากที่สุด	12.598***	0.1868	5
บริบทองค์กร	3.8920	0.7993	มาก	4.5780	0.7524	มากที่สุด	13.181***	0.1763	6
กระบวนการ	3.6087	0.7068	มาก	4.2355	0.7176	มาก	16.177***	0.1737	7
ผลผลิต	3.8909	0.7429	มาก	4.5080	0.7520	มากที่สุด	12.296***	0.1586	8
รวม	3.6621	0.6771	มาก	4.4519	0.5231	มาก	16.497***	0.20	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.6621$ ,  $SD = 0.6771$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านบริบทองค์กร ( $\bar{X} = 3.8920$ ,  $SD = 0.7993$ ) รองลงมา คือ ด้านผลผลิต ( $\bar{X} = 3.8909$ ,  $SD = 0.7429$ ) ด้านผลสะท้อนกลับ ( $\bar{X} = 3.8000$ ,  $SD = 0.8238$ ) และมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผู้ส่งมอบ ( $\bar{X} = 3.4200$ ,  $SD = 0.7675$ ) ด้านผู้ใช้บริการ ( $\bar{X} = 3.4500$ ,  $SD = 0.9186$ ) ด้านกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.6087$ ,  $SD = 0.7068$ ) ตามลำดับ แสดงว่า สถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมให้ความสำคัญด้านบริบทของสถาบัน คือ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประชญาวิสัยทัศน์

เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ในภาพรวม มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.4519$ ,  $SD = 0.5231$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคาดหวังในการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านบริบทองค์กร ( $\bar{X} = 4.5780$ ,  $SD = 0.7524$ ) รองลงมา คือ ด้านผลสะท้อนกลับ ( $\bar{X} = 4.5100$ ,  $SD = 0.7976$ ) ด้านผลผลิต ( $\bar{X} = 4.5080$ ,  $SD = 0.7520$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการ ( $\bar{X} = 4.2355$ ,  $SD = 0.7176$ )

จากผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและระดับการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ประเด็นที่น่าสังเกต คือ ด้านที่การปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในลำดับต้นๆ ของภาพรวมอยู่แล้ว ความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในลำดับต้นๆ เดียวกัน และรายการที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันลำดับสุดท้าย ความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในลำดับท้ายๆ เช่นกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาในภาพรวม การปฏิบัติที่เป็นจริงจากค่าเฉลี่ย จุดแข็งของสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในด้านบริบทองค์กร ( $\bar{X} = 3.8920$ ,  $SD = 0.7993$ ) ผลผลิต ( $\bar{X} = 3.8909$ ,  $SD = 0.7429$ ) และผลสะท้อนกลับ ( $\bar{X} = 3.8000$ ,  $SD = 0.8238$ ) และจุดอ่อน เมื่อพิจารณาการปฏิบัติที่เป็นจริงจากค่าเฉลี่ย อยู่ในด้านผู้ส่งมอบ ( $\bar{X} = 3.4200$ ,  $SD = 0.7675$ ) ผู้ใช้บริการ ( $\bar{X} = 45003$ ,  $SD = 0.9186$ ) และกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.6087$ ,  $SD = 0.7068$ )

การเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันกับการปฏิบัติที่คาดหวังในภาพรวม เมื่อทดสอบด้วย t- test พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 16.6497$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ในทุกด้าน คือ ด้านผู้ให้บริการ ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ ผลสะท้อนกลับ บริบทองค์กร กระบวนการ และผลผลิต ( $t=14.463$ ,  $t=16.729$ ,  $t=17.101$ ,  $t=15.170$ ,  $t=12.598$ ,  $t=13.181$ ,  $t=16.177$ ,  $t=12.296$ ) ตามลำดับ

การจัดความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวม พบว่า ระดับค่า PNI<sub>Modified</sub> คือ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ด้านผู้ให้บริการ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2667 ด้านผู้ส่งมอบ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2647 และด้านปัจจัยนำเข้า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2411

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา  
วิจัย

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)		การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)		t-value	PNI
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ		
1	สถาบันมีการวิเคราะห์สถานศึกษาเดิมของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันแห่งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน	2.7640	1.1391 ปานกลาง	4.0400	0.8302 มาก	17.267***	0.4616
2	สถาบันมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง	3.2960	0.9529 ปานกลาง	4.4920	0.6661 มาก	16.697***	0.3629
3	มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ การจัดการกรมสำหรับศิษย์เก่า และเรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง	3.2400	1.0597 ปานกลาง	4.2920	0.7272 มาก	15.677***	0.3247
4	สถาบันมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการ	3.3320	0.9888 ปานกลาง	4.4000	0.7170 มาก	15.337***	0.5
5	สถาบันมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอน ง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานข้ามสายงาน	3.4240	0.9549 มาก	4.5000	0.6540 มาก	15.831***	0.3143
6	สถาบันมีกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับบริการบริหารจัดการของสถาบันที่เพิ่มมูลค่า สินทรัพย์	3.2880	0.9469 ปานกลาง	4.2880	0.7690 มาก	13.904***	0.3041
7	สถาบันมีการสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนแม่บทต่อ สาธารณชน	3.3240	1.0389 ปานกลาง	4.3280	0.7528 มาก	14.025***	0.3020
8	สถาบันมีการนำผลการสังเคราะห์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่มีการรับรองการ ใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน มาใช้ในการพัฒนากิจการ ของสถาบัน	3.4040	1.0183 ปานกลาง	4.4240	0.7310 มาก	14.671***	0.2996
9	สถาบันมีการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาต่างประเทศแก่อาจารย์ บุคลากร และนำป้ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.4080	0.9408 ปานกลาง	4.4120	0.7241 มาก	14.735***	0.2946
10	สถาบันมีสำนักงานสมาคมสถาบันประสานการดำเนินงานด้านธุรกิจและการ ประชุม และถ่ายถอดผลสู่ประชาคมที่มีประสิทธิภาพ	3.3600	1.0328 ปานกลาง	4.3440	0.7510 มาก	14.621***	0.2929
11	สัดส่วนจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	3.5160	1.0612 มาก	4.5200	0.7347 มาก	14.025***	0.2856
12	สถาบันมีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (ผู้เรียนดูความร่วมมือและ ลงนามข้อตกลง (MOU) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาพัฒนาสถาบัน	3.4160	0.9542 มาก	4.3760	0.7354 มาก	14.428***	0.2810



ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในกา  
บริหารจัดการสถานอุดมศึกษารัฐ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถานอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)		การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)		t-value	PNI
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ		
13	อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีในทุกชั้นตอน	3.4440	0.9853 มาก	4.4040	0.7005 มาก	14.428***	0.2787
14	สถาบันมีกระบวนการรวม ศักยภาพ และสังเคราะห์ความรู้จากภารกิจ หรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ เช่น การเขียนบทความทางวิชาการและตำรา เป็นต้น	3.4840	0.9744 มาก	4.4440	0.6876 มาก	13.979***	0.2755
15	สถาบันมีกระบวนการรับนักศึกษาต่างชาติเข้าศึกษาในสถาบันเพิ่มขึ้น	3.2840	1.1700 ปานกลาง	4.1840	0.8952 มาก	12.063***	0.2741
16	ผู้บริหารนำผลการประเมินการวัด การวิเคราะห์ เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ	3.5440	0.9228 มาก	4.4960	0.7071 มาก	14.312***	0.2686
17	สถาบันมีแผนระบบสารสนเทศครอบคลุมตามพันธกิจและด้านภารกิจนอกคุณภาพการบริหารจัดการ ที่เชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศภายในและภายนอก	3.5520	0.9353 มาก	4.5000	0.7565 มาก	14.386***	0.2669
18	สถาบันมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปยังผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียนศิษย์เก่า และสาธารณชน และรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำผลมาปรับปรุง	3.5400	0.9444 มาก	4.4760	0.6536 มาก	14.032***	0.2644
19	สถาบันพัฒนาระบบและกลไกการให้บริการด้านวิชาการ การแนะแนวการใช้ชีวิตและการบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและศิษย์เก่า	3.5160	0.9409 มาก	4.4440	0.7049 มาก	13.771***	0.2639
20	แนวโน้มความพึงพอใจของท่านต่อผลการรับเข้าและแก้ปัญหาสังคมภายในและภายนอก ได้ก่อให้เกิดผลดีต่อสังคมเพิ่มขึ้นในรอบ 3 ปีอย่างต่อเนื่อง	3.4600	0.9316 มาก	4.3720	0.7456 มาก	14.164***	0.2636
21	สถาบันเปิดโอกาสให้เครือข่ายความร่วมมือ ผู้ใช้บริการ (ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันทุกชั้นตอน	3.4680	1.0105 มาก	4.3760	0.7132 มาก	13.664***	0.2618
22	สถาบันมีกระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์การเงินเพื่อตรวจสอบความสำเร็วจดตามแผนเป็นระยะๆ	3.5200	1.0028 มาก	4.4280	0.7034 มาก	13.867***	0.2580
23	สถาบันมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังเคราะห์ และสรุปผลตามกลยุทธ์เป็นระยะๆตามกำหนด	3.4840	0.9908 มาก	4.3680	0.7118 มาก	12.915***	0.2537

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและภาพประจักษ์คุณภาพ จากการใช้ปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)		การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)		t-value	PNI
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ		
24	สถาบันมีการสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรตรงส่วน ที่ท้าทายและริเริ่มใหม่	3.5320	0.9574 มาก	4.4280	0.6861 มาก	13.189***	0.2537
25	สถาบันมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการสร้างความผูกพัน ของผู้ใช้บริการ ความเป็นมิตร และมีส่วนร่วมได้ส่วนเดียวต่อสถาบัน	3.4840	0.9366 มาก	4.3640	0.7333 มาก	13.659***	0.2526
26	ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร และนำศึกษารวมทั้งบุคคลทั่วไป สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยได้ง่าย ทันสมัย และพร้อมใช้	3.5600	1.0328 มาก	4.4480	0.7757 มาก	12.369***	0.2494
27	สถาบันมีการประเมินความต้องการเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ และมีกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นระยะ ๆ ตามกลยุทธ์	3.5040	0.9828 มาก	4.3720	0.6837 มาก	13.116***	0.2477
28	สถาบันมีการบูรณาการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจในแผนบริหารความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	3.5240	0.9235 มาก	4.3960	0.6936 มาก	13.874***	0.2474
29	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถภาพในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะวิชาชีพทุกระดับ	3.6600	0.8829 มาก	4.5560	0.6328 มากที่สุด	14.451***	0.2448
30	สถาบันมีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง บูรณาการเข้าไปในแผนการปฏิบัติการประจำปี โครงการ และกิจกรรม	3.5600	0.9305 มาก	4.4080	0.6837 มาก	13.651***	0.2382
31	แนวโน้มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.5760	0.8574 มาก	4.4240	0.6973 มาก	14.322***	0.2371
32	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการ เพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการตรงตามสาขาหรือวิชาเพิ่มมากขึ้น	3.6840	0.8736 มาก	4.5560	0.6516 มากที่สุด	13.444***	0.2367
33	สถาบันมีวิธีการเร่งรัดและสนับสนุนการเขียนบทความทางวิชาการ งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารที่ได้รับการยอมรับระดับชาติ และ/หรือนานาชาติ	3.6480	0.9162 มาก	4.5040	0.6956 มาก	13.124***	0.2346
34	ผู้บริหารมีกลยุทธ์เป็น บริหารจัดการสถาบันที่ส่งเสริมและทอเนื่องการมีธรรมาภิบาลทุกระดับ	3.6200	0.9203 มาก	4.4680	0.7064 มาก	13.166***	0.2343
35	สถาบันสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือองค์กรภายนอกที่ใช้เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนได้	3.5560	0.9045 มาก	4.3880	0.6924 มาก	13.210***	0.2340

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการศึกษาปฏิบัติการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)			การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)			t-value	PNI
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ		
36	สถาบันมีการสร้างมาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและจัดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี	3.3800	1.0920	ปานกลาง	4.1600	0.8818	มาก	10.634***	0.2308
37	สถาบันมีการลงนามร่วมกันกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนในการพัฒนาหลักสูตร และมีกรปฏิบัติงานร่วมกัน	3.6560	0.9867	มาก	4.4880	0.6898	มาก	12.429***	0.2276
38	สถาบันมีการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น คลินิกวิจัย ในการผลักดันให้งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติเพิ่มมากขึ้น	3.6240	0.9953	มาก	4.4440	0.7106	มาก	12.476***	0.2263
39	ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร และนิสิต/นักศึกษารวมทั้งบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศของสถาบันได้ง่าย ทันสมัย และพร้อมใช้	3.7440	0.9306	มาก	4.5760	0.6915	มากที่สุด	12.850***	0.2222
40	จำนวนสื่อการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ จัดได้เพียงพอสำหรับการศึกษาค้นคว้าของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา	3.7720	0.8550	มาก	4.6040	0.6072	มากที่สุด	13.780***	0.2220
41	จากการเปรียบเทียบความพึงพอใจของทำนต่อคุณภาพของบัณฑิตในรอบ 3 ปี มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	3.6720	0.9031	มาก	4.4800	0.7068	มาก	14.157***	0.2192
42	จากการเปรียบเทียบความพึงพอใจของทำนต่อผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ในรอบ 3 ปี มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	3.6320	0.8921	มาก	4.4280	0.7091	มาก	12.857***	0.2167
43	สถาบันมีการรับฟังความคิดเห็นหลายช่องทาง และนำผลการประเมินคุณภาพทุกระบบมาจัดทำเป็นแผนปรับปรุง	3.6920	0.9168	มาก	4.4920	0.6956	มาก	12.938***	0.2151
44	ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็นไปตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด	3.7000	0.8701	มาก	4.4960	0.6781	มาก	12.256***	0.2150
45	ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ครอบคลุมมีต่อการดำเนินงานของสถาบัน เปรียบเทียบในรอบ 3 ปี อยู่ในระดับที่เท่ากันพอใจ	3.6280	0.8224	มาก	4.4080	0.7011	มาก	13.338***	0.2150
46	สถาบันมีการกำหนดจำนวนเงินและงบประมาณ ตามค่าน้ำหนักและความเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน	3.6800	0.8464	มาก	4.4640	0.6831	มาก	12.031***	0.2130
47	สถาบันมีการจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หรือพันธกิจครบถ้วน	3.7160	1.0077	มาก	4.5000	0.6722	มาก	12.314***	0.2110

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการศึกษาปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)		การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)		t-value	PNI
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ		
48	สถาบันมีผลการประเมินผลสำเร็จของการบูรณาการทางวิชาการแก่สังคมกับการ เรียนการสอน การบริการ การวิจัย และนำผลไปปรับปรุง	3.6160	0.9718 มาก	4.3760	0.7132 มาก	11.954***	0.2102
49	จากการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของทางต่อผลการพัฒนาสถาบันใน รอบ 3 ปี เพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	3.6640	0.9135 มาก	4.4320	0.7038 มาก	12.675***	0.2096
50	สถาบันมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตร ทุกหลักสูตร ในด้านการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ	3.7440	0.9349 มาก	4.5280	0.6595 มากที่สุด	12.889***	0.2094
51	จากการเปรียบเทียบความพึงพอใจของทางต่อผลการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมในรอบ 3 ปี และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพิ่มขึ้น อย่างเป็นรูปธรรม	3.6600	0.8874 มาก	4.4240	0.7087 มาก	12.820***	0.2087
52	สถาบันมีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ด้านการเงินและ งบประมาณตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	3.6920	0.9124 มาก	4.4560	0.7000 มาก	11.843***	0.2069
53	ผู้บริหารสถาบันมีกลยุทธ์ในการถ่ายทอด ปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์ และนโยบาย ไปสู่บุคลากรทุกระดับในหลายช่องทาง	3.7360	0.9829 มาก	4.5040	0.6478 มาก	12.010***	0.2056
54	สถาบันมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.7120	0.9427 มาก	4.4720	0.7066 มาก	11.814***	0.2047
55	สถาบันมีการประเมินระดับความสำเร็จของผลผลิตในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น จบตามแผนการรับ ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาที่พิมพ์เผยแพร่ในวารสาร ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและ/หรือนานาชาติ	3.6600	1.0454 มาก	4.4040	0.7715 มาก	11.433***	0.2033
56	สถาบันมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาความรู้ และประสานการตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ แก่ นักศึกษาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	3.7000	0.9537 มาก	4.4520	0.7168 มาก	12.045***	0.2032
57	สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันมีบรรยากาศน่าอยู่ มีความ สะดวกสบาย สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.8200	0.9247 มาก	4.5880	0.6418 มากที่สุด	11.917***	0.2010

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการศึกษาปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)			การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)			t-value	PNI
		ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ		
58	สถาบันมีการจัดทำกิจกรรมตามแผนความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีการบูรณาการ การบริการทางวิชาการกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการและงานวิจัย บนพื้นฐานของศิลปะและวัฒนธรรมไทย	3.6360	0.9524	มาก	4.3640	0.7222	มาก	12.096***	0.2002
59	สภาสถาบันมีการกำหนดนโยบายโดยกระบวนการมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จ	3.7320	0.8759	มาก	4.4760	0.6597	มาก	12.145***	0.1994
60	สภาสถาบันมีการดำเนินงานประชุม และปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหลักการอภิบาล (เช่น มีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และเป็นธรรม เป็นต้น) ที่ได้รับการยอมรับ	3.8240	0.9319	มาก	4.5840	0.6168	มากที่สุด	12.406***	0.1987
61	สถาบันมีระบบการกำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ และประเมินกลยุทธ์ที่มีการถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับ	3.7440	0.9477	มาก	4.4800	0.6537	มาก	11.694***	0.1966
62	สาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้รับการดูแลเป็นไปตามมาตรฐาน ความปลอดภัย	3.8160	0.9432	มาก	4.5520	0.6641	มากที่สุด	11.694***	0.1929
63	สถาบันมีหน่วยงานหรือคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และประเมินแผนยุทธ	3.7680	0.8609	มาก	4.4840	0.6897	มาก	11.657***	0.1900
64	แนวโน้มความพึงพอใจของท่านต่อผลการปฏิบัติงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบันในภาพรวมเพิ่มขึ้นในรอบ 3 ปี อย่างชัดเจน	3.6440	0.8765	มาก	4.3120	0.7753	มาก	11.302***	0.1833
65	สถาบันมีกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงองค์ักษณ์ของนักศึกษา เอกอัครราชทูตของสถาบัน นโยบายสถาบัน กลยุทธ์ และงบประมาณ	3.7920	0.8899	มาก	4.4720	0.6534	มาก	11.533***	0.1793
66	สถาบันมีการนำคำนิยาม และความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสถาบัน	3.8560	0.8845	มาก	4.5440	0.6274	มากที่สุด	11.743***	0.1748
67	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ กลุ่มสถาบัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาของสถาบัน	3.9280	0.8659	มาก	4.6120	0.5855	มากที่สุด	12.580***	0.1741

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพ จากการศึกษาปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันและการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	การปฏิบัติที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D)		การปฏิบัติที่คาดหวัง (I)		t-value	PNI		
		ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	ค่าเฉลี่ย			SD	ระดับ
68	สถาบันมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	3.8320	0.9028	มาก	4.4800	0.6659	มาก	10.546***	0.1691
69	สถาบันมีการกำหนดกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนวิทยากรจากหน่วยงานตามกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบัน	3.8480	0.8460	มาก	4.4880	0.6600	มาก	11.302***	0.1663
70	สถาบันมีการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่บูรณาการในพื้นที่ท้องถิ่น และดำเนินการตามแผนครบถ้วน	3.7080	0.9520	มาก	4.3240	0.7884	มาก	9.939***	0.1661
71	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์และบุคลากรให้สมรรถภาพในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.9240	0.8952	มาก	4.5520	0.6519	มากที่สุด	11.124***	0.1600
72	สถาบันมีการสรุปและรายงานการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อสภาสถาบัน ผู้ส่งมอบ และสาธารณชน	3.9080	0.8523	มาก	4.5280	0.6534	มากที่สุด	10.754***	0.1586
73	ผลสำเร็จในการบูรณาการตามพันธกิจ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมในภาพรวม	3.8680	0.8796	มาก	4.4720	0.6893	มาก	9.985***	0.1562
74	สถาบันมีเครือข่ายความร่วมมือและลงนามข้อตกลง (MOU) กับนานาชาติ และมีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.9000	0.9368	มาก	4.4720	0.6716	มาก	9.683***	0.1467
75	สถาบันมีการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโดยกำกับดูแลไว้ในนโยบายของสภาสถาบัน และแผนยุทธศาสตร์	4.0160	0.8825	มาก	4.5600	0.6450	มากที่สุด	8.988***	0.1355
76	สถาบันมีการวิเคราะห์ นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย มาตรฐานอุดมศึกษา กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาและนโยบายของสถาบัน	4.0280	0.8036	มาก	4.5600	0.6261	มากที่สุด	9.674***	0.1321
77	สถาบันเร่งรัดการพัฒนาและการบริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	4.0760	0.8492	มาก	4.5880	0.6418	มากที่สุด	8.848***	0.1256
78	สถาบันมีการกำกับ ควบคุม ติดตาม ติดตาม และประเมินหลักสูตร ทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	4.0320	0.8775	มาก	4.5360	0.6831	มากที่สุด	8.355***	0.1250
79	สถาบันมีผลการรายงานผลการประเมินตนเองของสภาสถาบัน และมีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น	4.1080	0.8691	มาก	4.5640	0.6810	มากที่สุด	8.864***	0.1110
80	สถาบันมีผลการประเมินการทำงานทำของนักศึกษารายใน 1 ปี ที่มีการวิเคราะห์และรายงานเป็นรายปี	4.1440	0.8980	มาก	4.5880	0.6783	มากที่สุด	8.405***	0.1071

ลายลักษณ์อักษร

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.6621$ ,  $SD = 0.6771$ ) จำนวน 69 ข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 11 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยปฏิบัติสูงสุด คือ สถาบันมีผลการประเมินการดำเนินงานทำของนักศึกษาภายใน 1 ปี ที่มีการวิเคราะห์และรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 4.1440$   $SD = 0.8980$ ) รองลงมาสถาบันมีผลการรายงานผลการประเมินตนเองของสภาสถาบัน และมีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.1080$ ,  $SD = 0.8691$ ) และสถาบันมีการกำกับควบคุม ติดตามและประเมินผลหลักสูตรหลักสูตรทุกหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.0320$ ,  $SD = 0.8492$ )

เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติที่คาดหวัง ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ในภาพรวม มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 18 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุดสูงสุด คือ สถาบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น สมรรถนะหลักหรือจุดเน้น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือจุดอ่อน การได้เปรียบเชิงกลยุทธ์หรือจุดแข็งของสถาบัน และกลุ่มสถาบัน ( $\bar{X} = 4.6120$ ,  $SD = 0.5855$ ) รองลงมา คือ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาของสถาบัน และสถาบันเร่งรัดการพัฒนาและการบริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ( $\bar{X} = 4.5880$ ,  $SD = 0.6418$ ) และ สถาบันมีผลการรายงานผลการประเมินตนเองของสภาสถาบัน และมีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.5640$ ,  $SD = 0.6810$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน และระดับการปฏิบัติที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีประเด็นที่น่าสังเกตคือ ส่วนใหญ่ที่การปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับต้น กลาง หรือสูง มีความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในลำดับเดียวกัน จะมีเพียงบางข้อที่มีการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันกับความคาดหวัง อยู่ในต่างระดับ

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากระดับค่า PNI<sub>Modified</sub> คือ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 10 อันดับแรก คือ สถาบันมีการวิเคราะห์สถาบันศึกษาเดิมของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันแห่งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 4.616 รองลงมา คือ สถาบันมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.3629 อันดับที่สาม คือ มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าและเรียนรู้อร่วมกัน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.3247 อันดับที่สี่ คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงสร้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.3205 อันดับที่ทำ คือ สถาบันมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอนง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการทำงานข้ามสายงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.3143 อันดับที่หก คือ สถาบันมีกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับการบริหารจัดการของสถาบันที่เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ มีค่า

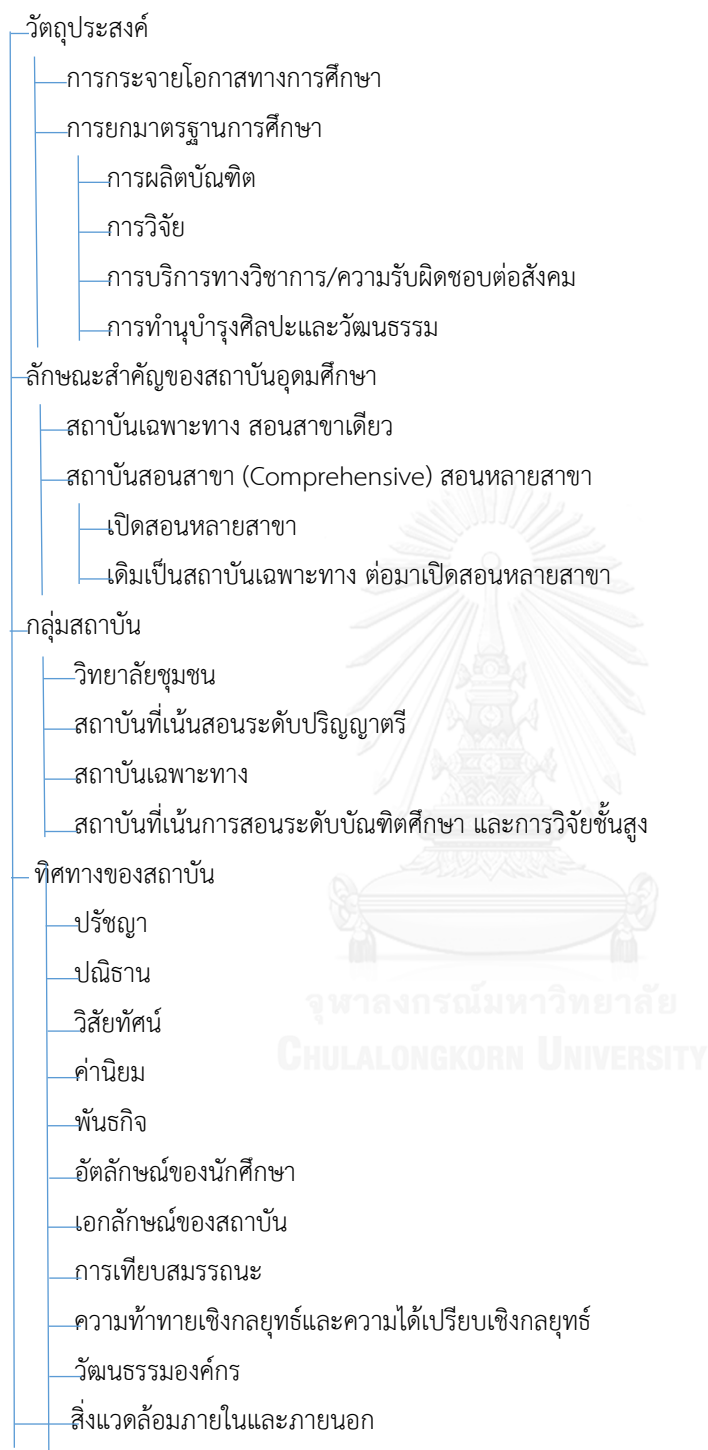
ดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.3041 อันดับที่เจ็ด คือ สถาบันมีการสรุปทเรียนจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเผยแพร่ต่อสาธารณชน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.3020 อันดับที่แปด คือ สถาบันมีการนำผลการสังเคราะห์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่มีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน มาใช้ในการพัฒนากิจการของสถาบัน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2996 อันดับที่เก้า คือ สถาบันมีกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาต่างประเทศแก่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2946 และอันดับสุดท้าย คือ สถาบันมีสำนักงานสภาสถาบันประสานการดำเนินงานด้านธุรการและการประชุม และถ่ายทอดผลสู่ประชาคมที่มีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2929 ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อน หรือต้องการพัฒนาในลำดับแรก สำหรับการพิจารณา ระดับค่า PNI Modified ที่มีค่าน้อย 3 ลำดับสุดท้าย คือ สถาบันมีผลการประเมินการทำงานทำของนักศึกษาภายใน 1 ปี ที่มีการวิเคราะห์และรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นหรือประกอบอาชีพ เท่ากับ 0.1071 รองลงมา สถาบันมีผลการรายงานผลการประเมินตนเองของสภาสถาบัน และมีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.1110 และสถาบันมีการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินหลักสูตร ทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.1250 ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

เมื่อเปรียบเทียบ การปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันกับการปฏิบัติที่คาดหวัง ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า ในแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.001 ทุกข้อ ใน 10 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด และในทำนองเดียวกัน ใน 3 ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดในแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 แม้ว่าจะถือว่าเป็นจุดแข็งของสถาบันอุดมศึกษาก็ตาม ยังมีความต้องการปฏิบัติให้มากขึ้นจนมีความแตกต่างจากผลการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบัน

**2.3 ผลจากการสัมภาษณ์** อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน จำนวน 30 คน และผลจากแบบสอบถามผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 250 ฉบับ นำมาประมวลและสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ความถี่ของประเด็น เป็นประเด็นหลัก ประเด็นรอง และประเด็นย่อยๆ เชื่อมโยงกันเป็นภาพเดนโดรแกรม (Dendrogram) ดังนี้



## 1. บริบทองค์กร



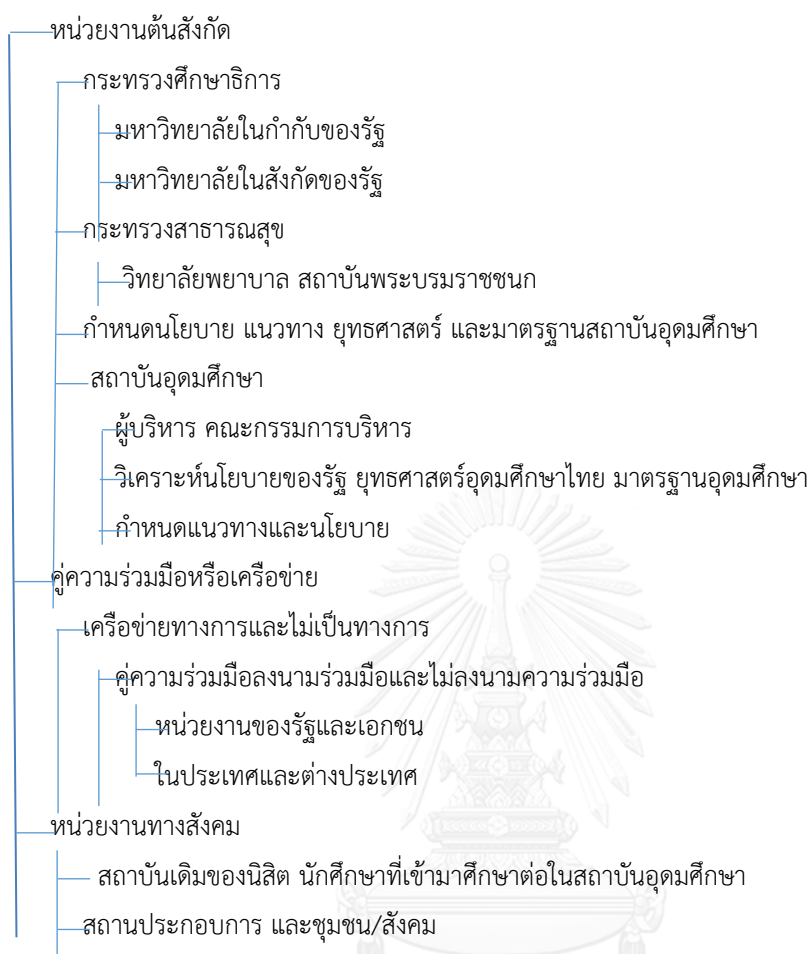
### 1. บริบทขององค์กร (Context)

บริบทองค์กร ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ของสถาบัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษา และยกมาตรฐานการศึกษา ตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การ

บริการทางวิชาการ /ความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 2) ลักษณะสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มี 3 ลักษณะ คือ สถาบันเฉพาะทางสอนสาขาเดียว และสถาบันสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) สอนหลายสาขา และสถาบันเดิมสอนเฉพาะทาง ต่อมาเปิดสอนหลายสาขา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (3) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ วิทยาลัยชุมชน สถาบันเน้นการสอนระดับปริญญาตรี สถาบันที่สอนเฉพาะทาง และสถาบันเน้นการสอนระดับบัณฑิตศึกษา และการวิจัยชั้นสูง (4) การกำหนดทิศทางของ สถาบัน กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ อัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน การเทียบสมรรถนะ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

ผลการปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน จากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรในภาพรวม พบว่าการปฏิบัติที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.8920$ ,  $SD = 0.7993$ ) และความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.5780$ ,  $SD = 0.7524$ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 13.181$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.1763 อยู่ในลำดับที่ 6/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

## 2. ผู้ส่งมอบ

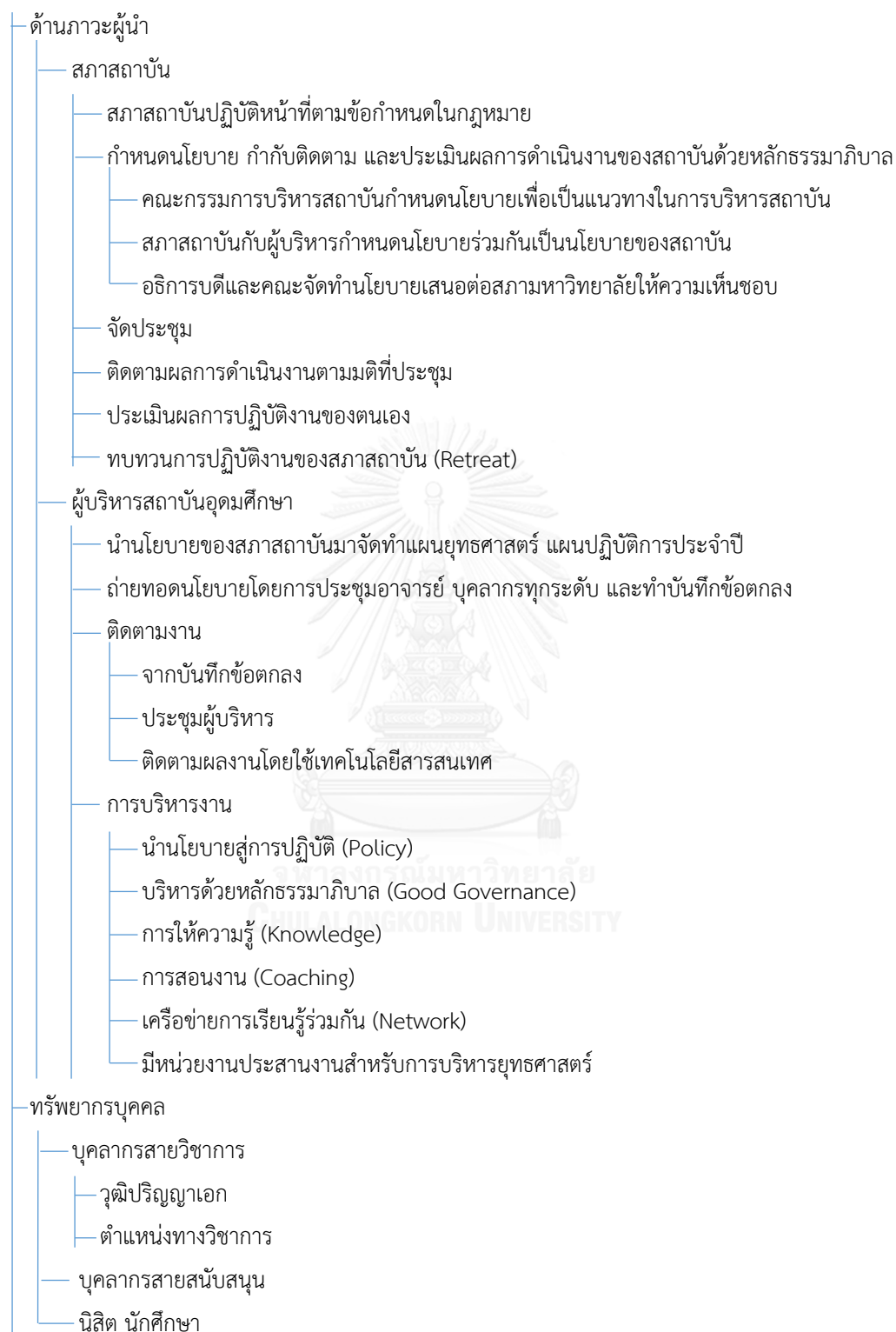


## 2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

ผู้ส่งมอบ ประกอบด้วย (1) หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ และสังกัดอื่น เช่น วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ และมาตรฐานสถาบัน (2) สถาบันอุดมศึกษาผู้บริหาร /คณะกรรมการบริหาร วิเคราะห์นโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์ อุดมศึกษาไทย และมาตรฐานอุดมศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางและนโยบายของสถาบัน (3) คู่ความร่วมมือหรือเครือข่ายที่บันทึกข้อตกลงความร่วมมือลงนามและไม่ได้ลงนามความร่วมมือ กับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (4) หน่วยงานทางสังคม คือ สถาบันเดิมของนิสิตนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา ความต้องการของสถานประกอบการ และชุมชน/สังคม

ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน ด้านผู้ส่งมอบขององค์กรในภาพรวม พบว่าการปฏิบัติที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.4200$ ,  $SD = 0.7675$ ) และความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.3253$ ,  $SD = 0.7164$ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 16.729$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2647 อยู่ในลำดับที่ 2/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

### 3. ปัจจัยนำเข้า (Input)



### 3. ปัจจัยนำเข้า (Input) (ต่อ)

- งบประมาณ
  - งบประมาณแผ่นดิน
  - งบรายได้ของสถาบัน
- อาคารสถานที่ / สภาพแวดล้อมการเรียนรู้
  - สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านกายภาพภายนอก
    - สถาบันจัดให้มีอาคารสถานที่ อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สำหรับการเรียนรู้
    - มีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่ สามารถใช้งานได้ดี
    - ระบบสาธารณูปโภคมีความพร้อม
    - บรรยากาศน่าอยู่ มีความสะอาด สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย
  - สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายใน
- การให้บริการ
  - หนังสือ สื่อการเรียนรู้ในห้องสมุด เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานทั่วไป และมาตรฐานวิชาชีพ
  - สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
  - สถานที่ฝึกอบรม
  - คอมพิวเตอร์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
  - ศูนย์การเรียนรู้
  - การบริการทุกประเภทตามเกณฑ์สุขอนามัย และมาตรฐานความปลอดภัย
  - การสร้างสุนทรีย์ในสถาบัน
- เทคโนโลยีสารสนเทศ, อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก
  - แผนเทคโนโลยีสารสนเทศระยะสั้นและระยะยาว
  - ระบบและกลไกเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set)
- การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
  - การเพิ่มคุณค่าทางวิชาการเพื่อหารายได้
  - การให้บริการทางวิชาการ
    - มีมูลค่าเป็นเงิน (In Cash)
    - ไม่มีมูลค่าเป็นเงิน (In Kind)

ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหาร คือ 1) สภาสถาบัน ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อกำหนดในกฎหมาย ประกอบด้วย กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของสถาบันด้วยหลักธรรมาภิบาล มี 3 ลักษณะ คือ (1) คณะกรรมการสภาสถาบัน กำหนดนโยบายเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบัน (2) สภาสถาบันกับผู้บริหารสถาบันกำหนดนโยบาย ร่วมกันเป็นนโยบายของสภาสถาบัน (3) อธิการบดีและคณะจัดทำนโยบายเสนอสภาสถาบันให้ความ เห็นชอบ สภาสถาบันแต่ละแห่งมีสำนักงานสภาสถาบัน ทำหน้าที่ประสานการจัดประชุม ติดตามผล การดำเนินงานตามมติที่ประชุม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และทบทวนการ ปฏิบัติงานของสภาสถาบัน (Retreat) ในการกำหนดทิศทางของสถาบัน 2) ผู้บริหารสถาบันนำ นโยบายของสภาสถาบันมาปฏิบัติ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และถ่ายทอด นโยบายของสภาสถาบัน โดยการประชุมอาจารย์ บุคลากรทุกระดับ และทำบันทึกข้อตกลง ผู้บริหาร มีการติดตามผลงานจากบันทึกข้อตกลง การประชุมผู้บริหาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีแนวทาง การบริหาร คือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy) เป็นแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ การบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล Good governance) การให้ความรู้ (Knowledge) ในงานที่ทำให้เกิดความ กระจำง การสอนงาน (Coaching) ผู้ที่เกี่ยวข้องในวิธีการปฏิบัติงาน การมีเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น เครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันของมหาวิทยาลัย คณะหรือหน่วยงานสนับสนุน หลักสูตร เป็นต้น โดยมีหน่วยงานประสานการบริหารบริหารยุทธศาสตร์ เช่น หน่วยงานนโยบายแผนงาน และงาน ประกันคุณภาพของสถาบัน เป็นต้น 3) ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ มีวุฒิปริญญาเอก และตำแหน่งทางวิชาการ ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และบุคลากรสายสนับสนุน และนิสิต นักศึกษา 4) งบประมาณ สถาบันได้รับงบประมาณแผ่นดิน และงบรายได้ของสถาบัน 5) อาคารสถานที่ หรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ลักษณะของอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ด้านกายภาพ มีสุขภาวะที่ดี ศูนย์การเรียนรู้ในต่างพื้นที่ กระจายหลายพื้นที่ ทุกสถาบันมีจุด เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่สามารถใช้งานได้ดี ระบบสาธารณูปโภคมีความพร้อม มี บรรยากาศน่าอยู่ มีความสะดวกสบาย สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย 6) สภาพแวดล้อมภายในสถาบัน มีการบริการนิสิต/นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร ด้านหนังสือ สื่อการเรียนรู้ในห้องสมุด เป็นตาม ข้อกำหนดมาตรฐานทั่วไป และมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานที่ฝึกอบรม คอมพิวเตอร์เป็นไปตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด มีการประเมินสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การบริการ ทุกประเภท ตามเกณฑ์สุขอนามัยและมาตรฐานความปลอดภัย และการสร้างสุนทรีย์ในสถานที่ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะสั้น ระยะยาว ระบบและกลไกเทคโนโลยีสารสนเทศของข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) และ 8) การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เป็นการเพิ่มคุณค่าจากการหารายได้ สถาบันจัดให้มีการ หารายได้ การให้บริการทางวิชาการ ทั้งที่มีมูลค่าเป็นเงิน (In cash) และไม่มีมูลค่าเป็นเงิน (In kind)

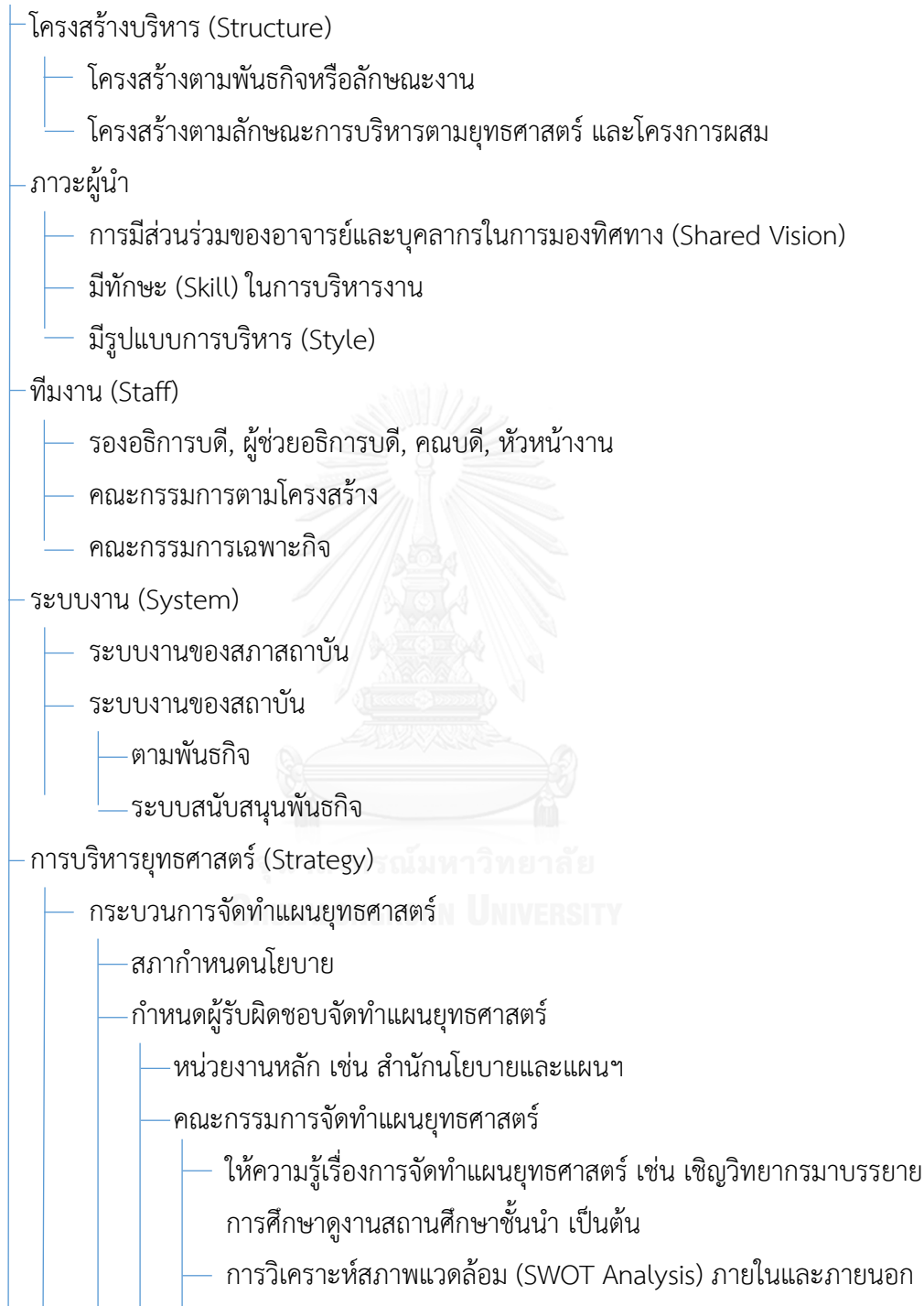
ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน ผลการปฏิบัติงานของสถาบันด้านปัจจัยนำเข้าในภาพรวม พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.6248$ ,  $SD = 0.6973$ ) และการปฏิบัติที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.4988$ ,  $SD = 0.7129$ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 17.101$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2411 อยู่ในลำดับที่ 3/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 13



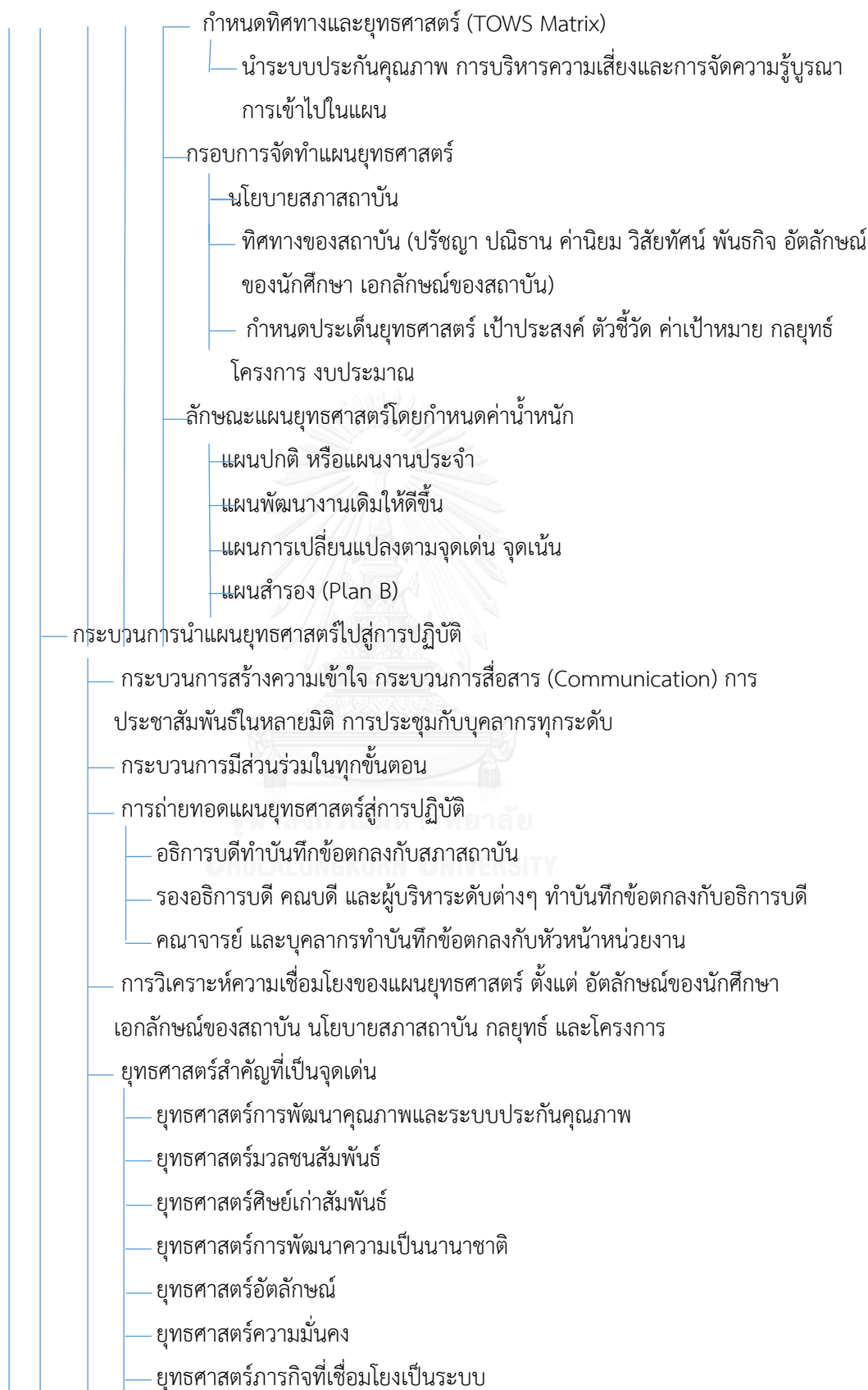


## 4. กระบวนการ

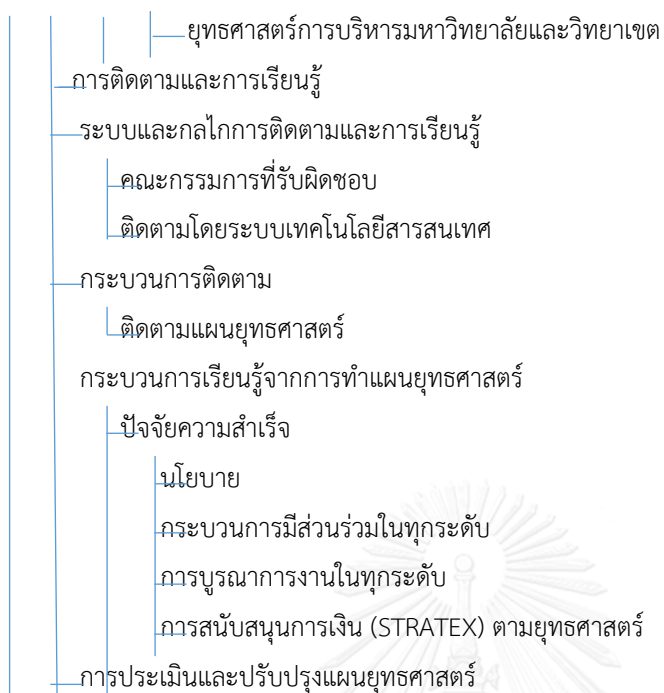
### 4.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์



#### 4.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (ต่อ)



#### 4.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (ต่อ)

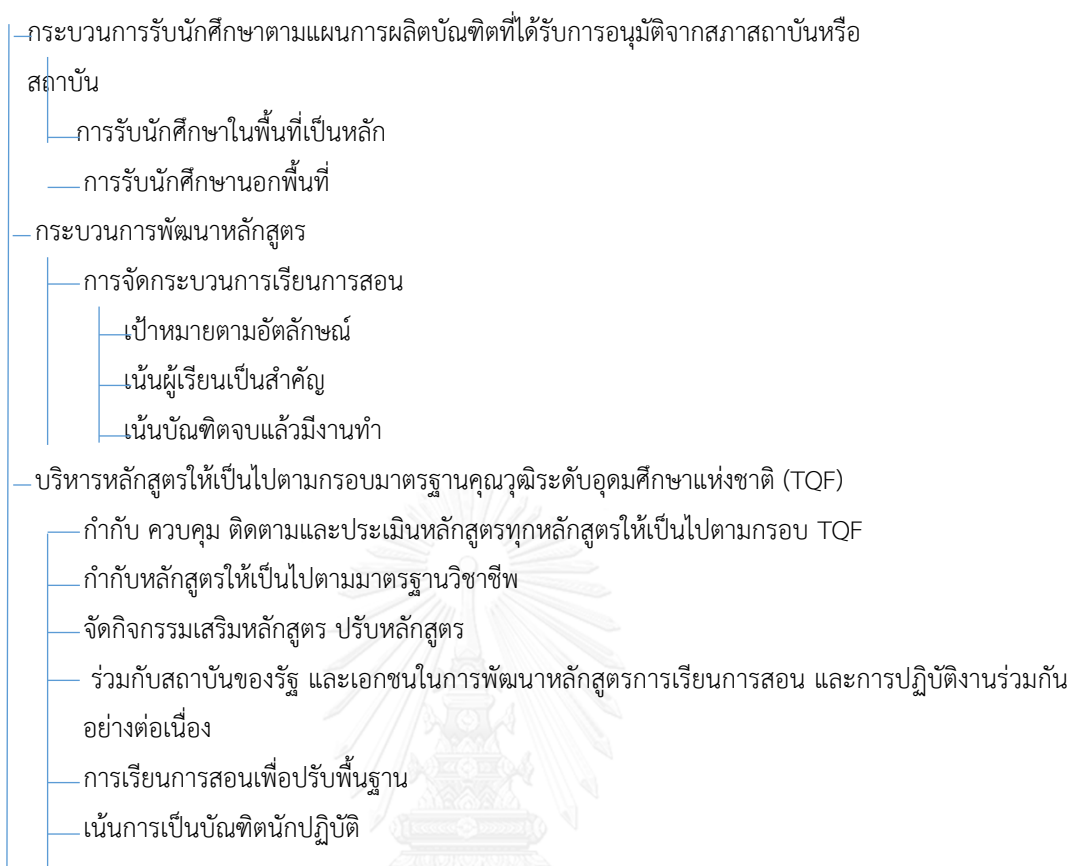


กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างบริหารที่สถาบันกำหนด มี 2 ลักษณะ คือ (1) โครงสร้างตามพันธกิจหรือลักษณะงาน (2) โครงสร้างตามลักษณะการบริหารยุทธศาสตร์ 2) ภาวะผู้นำ คือ (1) การมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการมองทิศทางของสถาบันในการมองในทิศทางเดียวกัน (Shared Vision) (2) มีทักษะ (Skill) ในการบริหารและรูปแบบการบริหาร (Style) ในดำเนินงานตามพันธกิจ 3) ทีมงาน (Staff) คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี หัวหน้างาน คณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารงาน และกรรมการเฉพาะกิจที่สถาบันตั้งขึ้น 4) ระบบงาน (System) คือ (1) ระบบงานของสภาสถาบัน มีระบบการประชุมสภา ระบบฐานข้อมูลของสภาสถาบัน (2) ระบบงานของสถาบัน มีระบบการบริหารงานตามพันธกิจ และระบบงานสนับสนุนพันธกิจ ที่มีระบบข้อมูลพื้นฐาน ระบบแผนงาน และระบบกำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผล 5) การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategy) ประกอบด้วย (ก) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ (1) สภาสถาบันกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (2) กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น สำนักนโยบายและแผนงาน หรือคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ให้ความรู้เรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น เชิญวิทยากรมาบรรยาย การศึกษาดูงานสถานศึกษาชั้นนำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix) นำระบบประกันคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้บูรณาการเข้าไปในแผน กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จากนโยบายสภาสถาบัน ทิศทางของสถาบัน (ปรัชญา ปณิธาน ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ของนักศึกษา และเอกลักษณ์ของสถาบัน) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณ ลักษณะของแผนศาสตร์โดยกำหนดค่าน้ำหนัก แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ แผนปกติหรือแผนงานประจำ แผนพัฒนางานเดิมให้ดีขึ้น แผนการเปลี่ยนแปลงตามจุดเด่นจุดเน้น และแผนสำรอง (Plan B) (ข) กระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ 1) กระบวนการสร้างความเข้าใจ กระบวนการสื่อสาร (Communication) การประชาสัมพันธ์ในหลายมิติ การประชุมกับบุคลากรทุกระดับ 2) กระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3) การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ คือ (1) อธิการบดีทำบันทึกข้อตกลงกับสภาสถาบัน (2) รองอธิการบดี คณบดี และผู้บริหารระดับต่างๆ ทำบันทึกข้อตกลงกับอธิการบดี (3) อาจารย์ และบุคลากรทำบันทึกข้อตกลงกับหัวหน้าหน่วยงาน 4) การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ อัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน นโยบายของสภาสถาบัน กลยุทธ์ และโครงการ 5) ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดเด่นของแต่ละสถาบัน เช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพและระบบประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์มวลชนสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์ศิษย์เก่าสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนานานาชาติ ยุทธศาสตร์อัตลักษณ์ยุทธศาสตร์ความมั่นคง ยุทธศาสตร์ภารกิจที่เชื่อมโยงเป็นระบบ ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต ค) การติดตามและการเรียนรู้ คือ 1) ระบบและกลไกการติดตาม

และเรียนรู้ มีดังนี้ (1) คณะกรรมการรับผิดชอบทำหน้าที่ติดตาม (2) ติดตามโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) กระบวนการติดตามตามแผนยุทธศาสตร์ 3) กระบวนการเรียนรู้จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มี ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน คือ (1) นโยบาย (2) กระบวนการมีส่วนร่วม (3) การบูรณาการงานในทุกระดับ (4) การสนับสนุนการเงิน (STRATEX) ตามยุทธศาสตร์ 4) การประเมินและการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์

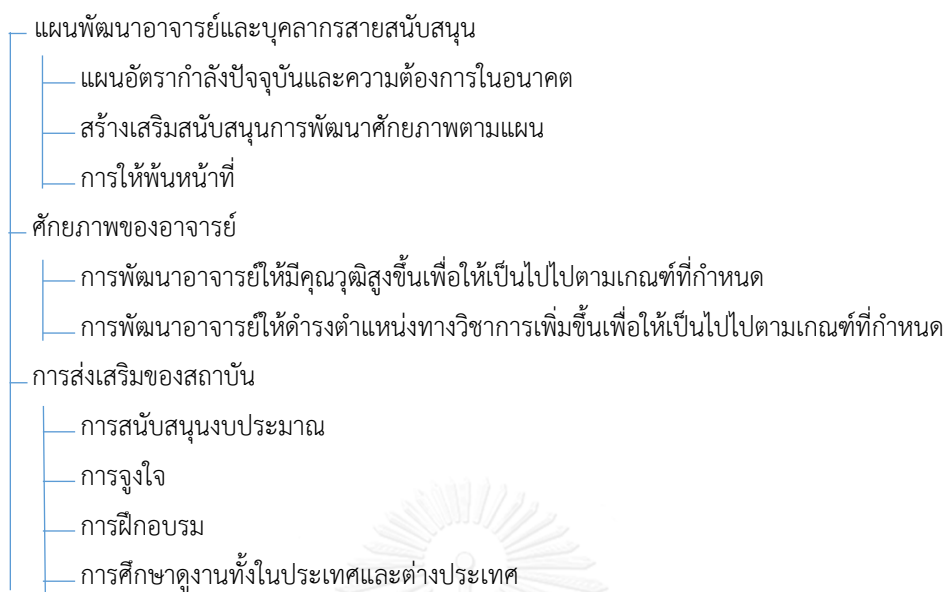


## 4.2 กระบวนการผลิตบัณฑิต



กระบวนการผลิตบัณฑิต ประกอบด้วย 1) แผนการผลิตบัณฑิต คือ กระบวนการรับนักศึกษาตามแผนการผลิตบัณฑิตที่ได้รับการอนุมัติจากสภาสถาบัน/หน่วยงานสังกัด ส่วนใหญ่รับนักศึกษาในพื้นที่ และรับนักศึกษานอกพื้นที่ 2) กระบวนการพัฒนาหลักสูตร คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอน ที่มีเป้าหมายตามอัตลักษณ์ของนักศึกษา เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นบัณฑิตจบแล้วมีงานทำ 3) การบริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) คือ (1) กำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินหลักสูตรทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบ TQF (2) กำกับหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ (3) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และมีการปรับหลักสูตร (4) ร่วมกับสถาบันรัฐและเอกชนในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และปฏิบัติงานร่วมกัน (5) การเรียนการสอนเพื่อปรับพื้นฐานผู้เรียน (6) เน้นการเรียนการสอนภาคทฤษฎีควบคู่กับการปฏิบัติ มุ่งเน้นเป็นบัณฑิตนักปฏิบัติ (Hand on)

### 4.3 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน



การพัฒนาอาจารย์บุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วย 1) แผนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน คือ (1) การจัดทำแผนอัตรากำลังปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต (2) สร้างเสริมการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน (3) การให้พื้นที่ 2) ศักยภาพของอาจารย์ คือ (1) การพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การพัฒนาอาจารย์ให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) การส่งเสริมของสถาบัน คือ (1) การสนับสนุนงบประมาณ (2) การจูงใจ (3) การฝึกอบรม และ (4) การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### 4.4 การพัฒนานักศึกษา

- ด้านการให้คำปรึกษา การส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาและศิษย์เก่า
  - จัดบริการที่ปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตของนักศึกษาปีที่ 1
  - จัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาประจำชั้นในแต่ละคณะ
  - มีตารางเวลาให้นักศึกษาเข้าพบ
  - กิจกรรมสนับสนุนช่วยเหลือนักศึกษาทางวิชาการ
  - ระบบการช่วยเหลือรุ่นน้อง เช่น ระบบเกาติ์ระบบรุ่นพี่ช่วยรุ่นน้องในด้านวิชาการและอื่นๆ
  - มีห้องแนะแนวให้คำปรึกษา
  - กรณีปัญหารุนแรง จัดส่งผู้เชี่ยวชาญ
  - จัดบริการให้ข้อมูลข่าวสารในหลายช่องทาง
  - ข้อมูลบริการศิษย์เก่า
  - การฝึกประสบการณ์แก่ศิษย์เก่า
  - การประเมินผลการดำเนินงาน การให้บริการนักศึกษาและศิษย์เก่า และนำผลมาปรับปรุง
- ด้านการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา
  - สถาบันกำหนดนโยบายและจัดทำแผนส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา
    - ครอบคลุมกิจกรรมการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)
    - นำระบบการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน
    - กิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์
      - กิจกรรมส่งเสริมกีฬาและส่งเสริมคุณภาพ
      - กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์
      - กิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรม
      - กิจกรรมเครือข่ายนักศึกษาภายในและภายนอก
      - การดูแลนักศึกษาปีที่ 1 อย่างเพียงพอ
      - ติดตามความก้าวหน้าของนักศึกษา
      - ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- ด้านระบบดูแลศิษย์เก่า
  - แผนการจัดกิจกรรม
  - การสื่อสาร
  - ติดตามความก้าวหน้าความสำเร็จของศิษย์เก่า
  - กิจกรรมชุมนุมศิษย์เก่า
  - การประชุมทางวิชาการ



การพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วย 1) การให้คำปรึกษา การส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาและศิษย์เก่า คือ (1) จัดบริการที่ปรึกษาทางวิชาการและแนะแนวการใช้ชีวิตของนักศึกษาปีที่ 1 (2) จัดให้มีที่ปรึกษาประจำชั้นในแต่ละคณะ (3) มีตารางเวลาให้นักศึกษาเข้าพบ (4) กิจกรรมสนับสนุนช่วยเหลือนักศึกษาทางวิชาการ (5) ระบบรุ่นพี่ช่วยเหลือรุ่นน้อง เช่น ระบบเกาคือระบบที่พี่ช่วยรุ่นน้องในด้านวิชาการ และอื่นๆ (6) มีห้องแนะแนวให้คำปรึกษานักศึกษา (7) กรณีนักศึกษามีปัญหารุนแรงจัดส่งผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือ (8) จัดบริหารให้ข้อมูลข่าวสารในหลายช่องทางสำหรับนักศึกษา (9) จัดข้อมูลการให้บริการศิษย์เก่า (10) การฝึกประสบการณ์แก่ศิษย์เก่า (11) การประเมินผลการดำเนินการ การให้บริการนักศึกษาและศิษย์เก่า และนำผลมาปรับปรุงการให้บริการศึกษา 2) ด้านการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา คือ สถาบันกำหนดนโยบายและจัดทำแผนส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF) การนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ (กิจกรรมส่งเสริมกีฬาและส่งเสริมคุณภาพ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรม กิจกรรมเครือข่ายนักศึกษาภายในและภายนอก) การดูแลนักศึกษาที่ 1 อย่างเพียงพอ ติดตามความก้าวหน้าของนักศึกษา และประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา 3) ด้านระบบดูแลศิษย์เก่า คือ (1) แผนการจัดกิจกรรม (2) การสื่อสาร (3) ติดตามความก้าวหน้าความสำเร็จของศิษย์เก่า (4) กิจกรรมชุมนุมศิษย์เก่า และ (5) การประชุมทางวิชาการที่ให้ศิษย์เก่ามีส่วนร่วม

#### 4.5 การวิจัยและงานสร้างสรรค์

- สถาบันกำหนดนโยบายแนวทางการจัดทำวิจัย มาตรฐานการวิจัย สอดคล้องกับพันธกิจ และจรรยาบรรณวิจัย
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์การวิจัย
  - การบูรณาการงานวิจัยกับพันธกิจ
    - วิจัยในชั้นเรียน
    - วิจัยองค์ความรู้
    - วิจัยเพื่อสังคม
- การวิจัยเชิงพื้นที่ มีหน่วยวิจัยย่อยในพื้นที่
- ระบบและกลไก การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
  - รวบรวม คัดสรร วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ งานวิจัยและงานสร้างสรรค์
  - การนำวิจัยไปใช้ประโยชน์ การเขียนบทความวิจัย ตำรา
- ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนจัดทำวิจัยและงานสร้างสรรค์
- จัดงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- อำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ของสถาบันทำวิจัย
- จัดหาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษางานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- จัดทำคลินิกนักวิจัย
  - หน่วยงานสนับสนุน
  - ผู้บริหารรับผิดชอบ
  - ผลักดันให้งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติ
  - จัดตั้งศูนย์วิจัยตามพื้นที่ และสายวิจัย
  - กลไกในการเขียนบทความวิจัยเพื่อให้ได้รับการตีพิมพ์
  - จัดทีมงานวิจัย
  - การฝึกอบรมในการทำวิจัย การเขียนบทความวิจัย
  - การนำเสนอบทความวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
- ระบบและกลไกการคุ้มครองลิขสิทธิ์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญา
- การสนับสนุน ให้นำผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์จริง

งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) สถาบันกำหนดนโยบาย แนวทางการวิจัย มาตรฐานการวิจัย สอดคล้องกับพันธกิจ และจรรยาบรรณนักวิจัย 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การวิจัย คือ (1) การบูรณาการงานวิจัยกับพันธกิจ การวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสร้างองค์ความรู้ และวิจัยเพื่อสังคม (2) การวิจัยเชิงพื้นที่ มีหน่วยวิจัยย่อยในพื้นที่ (3) ระบบและกลไกการบริหารวิจัยและงานสร้างสรรค์ คือ การรวบรวมคัดสรร วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และการนำวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ การเขียนบทความวิจัยและตำรา (4) ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนจัดทำวิจัยและงานสร้างสรรค์ (5) จัดงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและงาน

สร้างสรรค์ (6) อำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำวิจัย (7) จัดหาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (8) จัดทำคลินิกการวิจัย คือ มีหน่วยงานสนับสนุนการทำวิจัย ผู้บริหารรับผิดชอบ ผลักดันให้งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติ ตั้งศูนย์วิจัยเชิงพื้นที่และสาขาวิจัย กลไกในการเขียนบทความวิจัย เพื่อให้ได้รับการตีพิมพ์ การฝึกอบรมในการทำงานวิจัย การเขียนบทความวิจัยและงานสร้างสรรค์ และการนำเสนอบทความวิจัยและงานสร้างสรรค์ (9) ระบบและกลไกการคุ้มครองลิขสิทธิ์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญา (10) การสนับสนุนให้นำผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์จริง

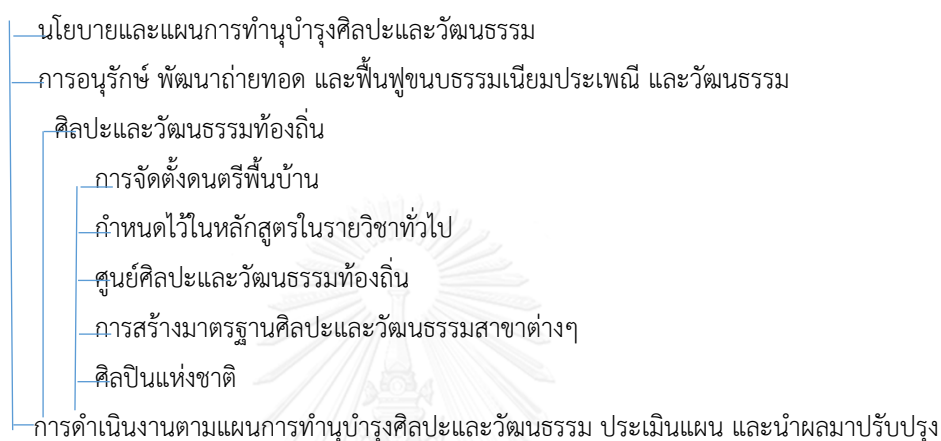
#### 4.6 การบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม

- กำหนดเป้าหมายคือ การให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นคลังความรู้ทางวิชาการ ชี้นำและแก้ปัญหาสังคม
- สถาบันกำหนดพื้นที่เป้าหมายชุมชน ในการให้บริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม
  - การบูรณาการการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคมกับพันธกิจ ด้านการเรียนการสอนและการวิจัย
  - ศูนย์วิจัยความเชี่ยวชาญในพื้นที่ ค้นคว้า หาคำความรู้ และนำไปถ่ายทอดสู่ชุมชน ในการแก้ไขปัญหาของชุมชน เช่น ปัญหาสุขภาพ อาชีพของประชาชน เป็นต้น
  - การสร้างองค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีต่อชุมชน
- สถาบันจัดทำแผนบริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม ในการบูรณาการการวิจัยและงานสร้างสรรค์ กับการเรียนการสอน และการบริการทางวิชาการ รวมทั้งด้านศิลปะและวัฒนธรรมโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบต่อชุมชน เช่น กำหนด 1 คณะ 1 ชุมชน
- ระบบและกลไกการให้บริการวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม และชุมชนภายในและภายนอก สถาบัน
- การประเมินความสำเร็จของการบูรณาการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม การชี้นำและแก้ปัญหาสังคม และนำผลมาปรับปรุง

การบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาเป็นคลังความรู้ทางวิชาการ ชี้นำสังคม และแก้ปัญหาสังคม 2) สถาบันกำหนดพื้นที่เป้าหมายชุมชน ในการให้บริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม คือ (1) การบูรณาการการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคมกับพันธกิจ ด้านการเรียนการสอนและการวิจัย (2) ศูนย์วิจัยความเชี่ยวชาญในพื้นที่ ค้นคว้าหาคำความรู้ และนำไปถ่ายทอดสู่ชุมชนในการแก้ปัญหาของชุมชน เช่น ปัญหาสุขภาพ อาชีพของประชาชน เป็นต้น (3) การสร้างองค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีต่อชุมชน 3) สถาบันจัดทำแผนบริการทางวิชาการทางสังคม/ความรับผิดชอบต่อสังคมในการบูรณาการการวิจัยและงานสร้างสรรค์กับการเรียนการสอน และการบริการทางวิชาการ

ต่อสังคม/ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้วิจัยเป็นฐาน 4) กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อ การให้บริการทางวิชาการ /ความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น กำหนด 1 คณะ1ชุมชน เป็นต้น 5) ระบบและ กลไกการให้บริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม 6) ประเมินความสำเร็จของการบูรณาการ การบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม การขึ้นนำสังคม และนำผลมาปรับปรุง

#### 4.7 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม



การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) นโยบายและแผนทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม 2) การอนุรักษ์ พัฒนา ถ่ายทอดและการฟื้นฟูขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม โดยเน้นศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น ดังนี้ (1) จัดตั้งวงดนตรีพื้นบ้าน (2) กำหนดศิลปะและวัฒนธรรม ไว้ในหลักสูตรวิชาการศึกษาทั่วไป (3) จัดตั้งศูนย์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น (4) การสร้างมาตรฐาน ศิลปะและวัฒนธรรมสาขาต่างๆ (5) และ (6) ศิลปินแห่งชาติ 2) การดำเนินงานตามแผนการทำนุ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ประเมินแผน และนำผลมาปรับปรุง

#### 4.8 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

- แผนเทคโนโลยีสารสนเทศระยะยาว 10 ปี 5 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี
- สถาบันพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set – CDS)
  - ระบบธรรมดา (Manual)
  - ระบบที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวมสารสนเทศ
  - ข้อมูลพื้นฐานลงในระบบ CHE – QA Online
- ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ
  - จำแนกตามพันธกิจ
    - ครอบคลุมการบริหารจัดการ การเรียนการสอน แผนงาน การเงินและงบประมาณ การวิจัย การบริการวิชาการ/ ความรับผิดชอบต่อสังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
  - ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งภายในและภายนอก
  - ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินสถาบัน
  - การประเมินระบบสารสนเทศ เพื่อนำผลมาปรับปรุง
    - ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อฐานข้อมูลต่างๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) แผนเทคโนโลยีและสารสนเทศ ระยะยาว 10 ปี 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี 2) สถาบันพัฒนาระบบระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set - CDS) ในระบบธรรมดา (Manual) และระบบที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวมสารสนเทศ และข้อมูลพื้นฐานที่ลงในระบบ CHE – QA Online 3) ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ แบ่งออกเป็น (1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแยกตามพันธกิจ 2) ครอบคลุมการบริหารจัดการ การเรียนการสอน การเงิน )แผนงาน และงบประมาณ การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม 3) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินสถาบัน และ 4) การประเมินระบบสารสนเทศเพื่อนำผลมาปรับปรุง โดยมีการ ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในการใช้ฐานข้อมูลต่างๆ

## 4.9 ความเป็นนานาชาติ

- แผนยุทธศาสตร์นานาชาติ
  - แผนงานโครงการ กิจกรรมเพิ่มขีดความสามารถนักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ ยอมรับระดับนานาชาติ
  - จัดพี่เลี้ยงสนับสนุนการพัฒนานักศึกษา
  - จัดทำหลักสูตรนานาชาติ
  - หลักสูตรนานาชาติ
  - หลักสูตรภาษาไทยสำหรับนานาชาติ
  - หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักศึกษาต่างชาติ
  - หลักสูตรเตรียมความพร้อมเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ
  - การเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาบางรายวิชา
  - โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ โดยทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างสถาบัน เพื่อ แลกเปลี่ยน อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในการทำวิจัย การเรียน การฝึกอบรม และการประชุมทางวิชาการ
- ตั้งศูนย์การศึกษานานาชาติในสถาบันอุดมศึกษา
  - พัฒนาความรู้ความเข้าใจนานาชาติ ค้นคว้าวิจัย
  - แหล่งเรียนรู้นานาชาติ เช่น
    - ศูนย์อาเซียนศึกษา
    - ศูนย์ยุโรปศึกษา
    - ศูนย์เมียนมาร์ศึกษา
  - Education Hub เป็นศูนย์กลางศึกษานานาชาติ

ความเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย 1) แผนยุทธศาสตร์นานาชาติ คือ (1) แผนงาน โครงการ กิจกรรมเพิ่มขีดความสามารถนักศึกษา ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ (2) จัดพี่เลี้ยง สนับสนุนการพัฒนานักศึกษา 2) การจัดทำหลักสูตรนานาชาติ คือ (1) หลักสูตรนานาชาติ (2) หลักสูตรภาษาไทยสำหรับนานาชาติ (3) หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับนานาชาติ หลักสูตรการเตรียม ความพร้อมเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ 2) การเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาบาง รายวิชา มีโครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ โดยทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างสถาบัน เพื่อ แลกเปลี่ยนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในการทำวิจัย การเรียน การฝึกอบรม และการประชุม ทางวิชาการ 3) ตั้งศูนย์การศึกษานานาชาติในสถาบันอุดมศึกษา คือ (1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจ นานาชาติ ค้นคว้าวิจัย (2) แหล่งเรียนรู้นานาชาติ เช่น ศูนย์อาเซียนศึกษา ศูนย์ยุโรปศึกษา ศูนย์เมียน มาร์ศึกษา (3) การจัดตั้ง Education Hub เป็นศูนย์กลางการศึกษา

#### 4.10 การประกันคุณภาพ

สภาสถาบันกำหนดนโยบายให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถาบัน

สถาบันนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ

กำหนดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน และบุคคลรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ

คณะกรรมการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุด ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ รองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพรับผิดชอบทำงานร่วมกับหน่วยงานประกันคุณภาพ

สถาบันจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมให้ความรู้ด้านประกันคุณภาพแก่ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร และสนับสนุนให้เป็นผู้ประเมินคุณภาพ

การศึกษาดูงานประกันคุณภาพภายในประเทศ และต่างประเทศ

ผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมด้านประกันคุณภาพ

ผู้นำนักศึกษาทุกระดับ อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาได้นำหลักการ PDCA ไปใช้ในการปฏิบัติ

สถาบันพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพกับการบริหารตามพันธกิจ

จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี รวมระบบเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ เป็นรูปแบบประกันคุณภาพของสถาบัน เช่น RMUTP Model ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร CMUQA Model ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น

สถาบันเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการประกันคุณภาพระดับชาติ เป็นเครือข่าย 1+9 ของสำนักงาน รับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

สถาบันบริหารระบบประกันคุณภาพ โดยมอบหน่วยงานประกันคุณภาพ แผนงานและนโยบายรับผิดชอบในการพัฒนาและประสานงาน

สถาบันติดตามงานประกันคุณภาพ ตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ตามแผนปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมาย โดยมีระบบกำกับติดตามตามแผนยุทธศาสตร์ และประเมินกลยุทธ์ที่มีการถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับ

จัดคลินิกประกันคุณภาพ

ประเมินคุณภาพตามแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพ

ทำแผนปรับปรุงคุณภาพ

จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice)

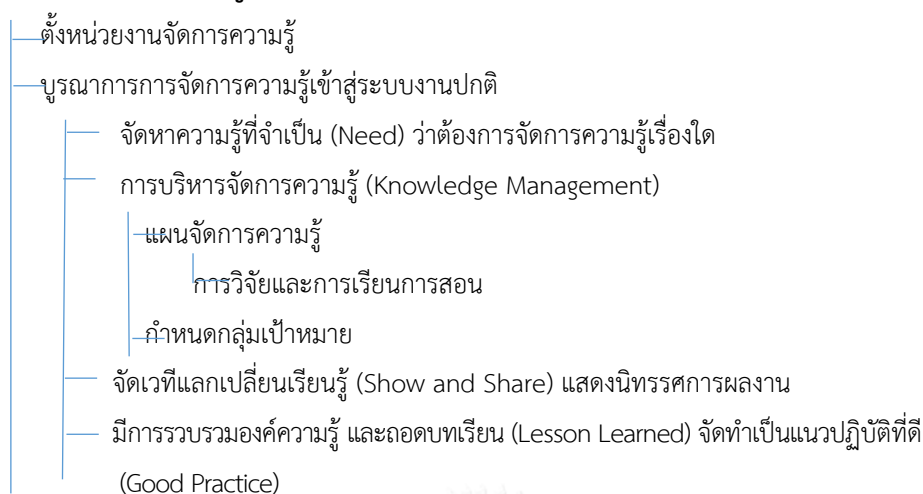
รายงานประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชน

ประเมินผลนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 1) สถาสถาบันกำหนดนโยบายให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถาบัน 2) สถาบันน่านโยบายมาสู่การปฏิบัติ คือ (1) กำหนดโครงสร้างการบริหาร (2) หน่วยงาน และบุคคลรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ 3) คณะกรรมการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุด ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และตัวแทนนักศึกษา รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ ทำงานร่วมกับหน่วยงานประกันคุณภาพ 4) สถาบันจัดให้มีการให้การศึกษา และฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพ และสนับสนุนให้เป็นผู้ประเมินคุณภาพ คือ (1) การศึกษาดูงานประกันคุณภาพภายในประเทศและต่างประเทศ (2) ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาส่วนใหญ่ ได้รับการฝึกอบรมด้านประกันคุณภาพ (3) ผู้นำนักศึกษาทุกระดับ อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ได้นำหลักการ PDCA ไปใช้ในการปฏิบัติ 5) สถาบันพัฒนาระบบ และกลไกการประกันคุณภาพกับการบริหารตามพันธกิจ คือ (1) จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมระบบประกันคุณภาพหลายระบบ เช่น PMQA, IQA, EQA เป็นรูปแบบประกันคุณภาพของสถาบัน เช่น RMUTP Model (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร), CMUQA Model (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) เป็นต้น (2) สถาบันเข้าร่วมเป็นเครือข่ายประกันคุณภาพระดับชาติ เป็น เครือข่าย 1-9 ของสำนักรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) (3) สถาบันบริหารการประกันคุณภาพโดยมอบหน่วยงานประกันคุณภาพร่วมกับหน่วยงานนโยบายและแผนรับผิดชอบพัฒนาและประสานงาน (4) สถาบันติดตามงานประกันคุณภาพตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพ จากแผนปฏิบัติการประจำปีตามตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมาย โดยมีระบบกำกับ ติดตามแผนยุทธศาสตร์ที่มีการถ่ายทอดสู่บุคคลทุกระดับ (5) จัดคลินิกประกันคุณภาพ (6) การประเมินแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพ (7) นำผลมาปรับปรุงโดยจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพ (8) จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) (9) รายงานประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน (10) ประเมินผลนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพ



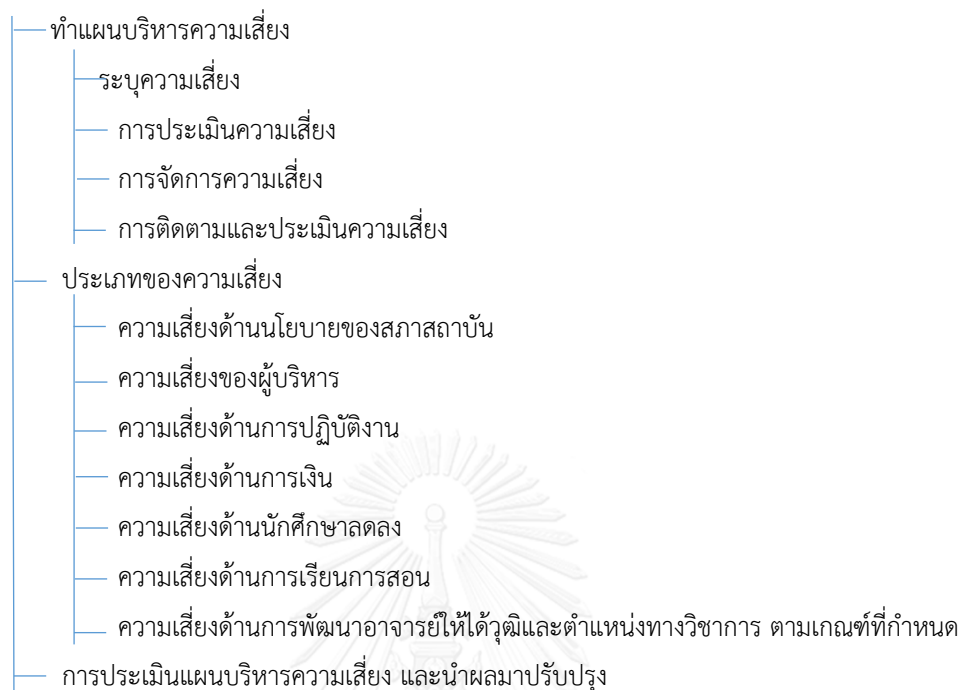
#### 4.11 การจัดการความรู้



การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การตั้งหน่วยงานจัดการความรู้ 2) บูรณาการการจัดการความรู้เข้าสู่ระบบงานปกติ คือ (1) การจัดหาความรู้ที่จำเป็น ว่าต้องการจัดการความรู้เรื่องใด (2) การบริหารจัดการความรู้ คือ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ในเรื่องการวิจัยและการเรียนการสอน และอื่นๆ (2) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (3) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show and Share) แสดงนิทรรศการผลงาน (4) มีการรวบรวมองค์ความรู้ และถอดบทเรียน (Lesson learned) และจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Good practice)

## 4.12 การบริหารความเสี่ยง

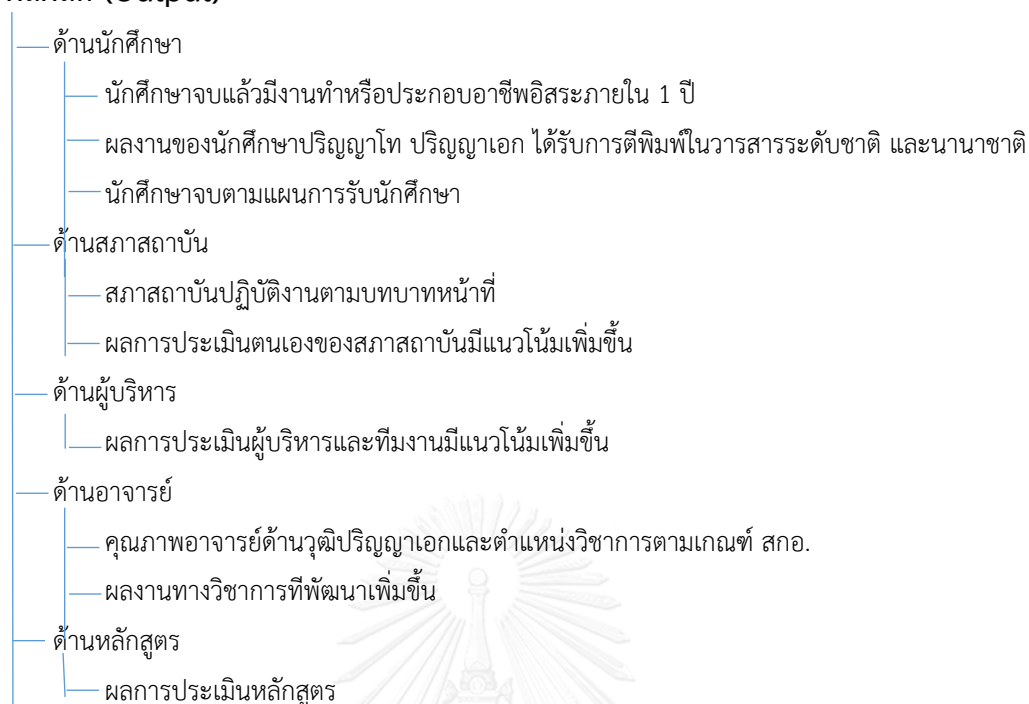
### การวิเคราะห์หาความเสี่ยง



การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาความเสี่ยง คือ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินความเสี่ยง และประเภทความเสี่ยง คือ (1) ความเสี่ยงด้านนโยบายของสถาบัน (2) ความเสี่ยงของผู้บริหาร (3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (4) ความเสี่ยงด้านการเงิน (5) ความเสี่ยงด้านนักศึกษาลดลง (6) ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน (7) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาอาจารย์ให้ได้วุฒิและตำแหน่งทางวิชาการตามเกณฑ์ที่กำหนด (8) การประเมินแผนบริหารความเสี่ยงและนำผลมาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน จากการวิเคราะห์ด้านกระบวนการขององค์กรในภาพรวม พบว่า การปฏิบัติที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.6087$ ,  $SD = 0.7068$ ) และความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.2355$ ,  $SD = 0.7176$ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 16.177$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.1737 อยู่ในลำดับที่ 7/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 12 หน้า 223

## 5. ผลผลิต (Output)



ผลผลิต ประกอบด้วย 1) ด้านนักศึกษา คือ (1) นักศึกษาจบแล้วมีงานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (2) ผลงานของนักศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติ (3) นักศึกษาจบตามแผนการรับนักศึกษา 2) ด้านสถาบัน คือ (1) สถาบันปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (2) ผลการประเมินผลตนเองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 3) ด้านผู้บริหาร คือ ผลการประเมินผู้บริหารและบุคลากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 4) ด้านอาจารย์ คือคุณภาพอาจารย์ด้านวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งวิชาการตามเกณฑ์ สกอ. และผลงานทางวิชาการที่พัฒนาเพิ่มขึ้น 5) ด้านหลักสูตร ผลการประเมินหลักสูตร

ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน จากการวิเคราะห์ด้านผลผลิตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.8909$ ,  $SD = 0.7429$ ) การปฏิบัติที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 45080$ ,  $SD = 0.7520$ ) ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 12.296$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.1586 อยู่ในลำดับที่ 8/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

## 6. ผู้ใช้บริการ

- สถาบันมีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
- สถาบันให้บริการตามขั้นตอน และวิธีการสร้างความผูกพันของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย

ผู้ให้บริการ ประกอบด้วย สถาบันมีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำผลมาปรับปรุงการให้บริการ

ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน จากการวิเคราะห์ผู้ให้บริการขององค์กรในภาพรวม พบว่า การปฏิบัติที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.4500$ ,  $SD = 0.9186$ ) และการปฏิบัติที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.3700$ ,  $SD = 0.8135$ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 14.463$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2667 อยู่ในลำดับที่ 1/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

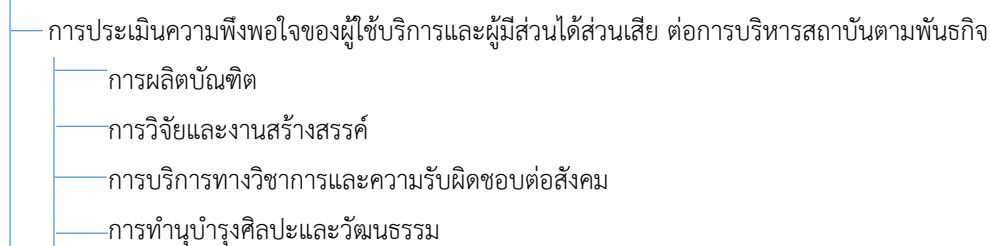
## 7. ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

- สถาบันรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ
  - ผู้รับฟังความคิดเห็น
  - การใช้สื่อสังคม (Social Media)
  - คณะกรรมการชุดต่างๆ
    - คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย
    - คณะกรรมการบริหาร
    - คณะกรรมการสภาวิชาการ
    - คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
  - การวิเคราะห์ผลการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน
  - ทำแผนปรับปรุงคุณภาพ
  - ดำเนินตามแผนปรับปรุงคุณภาพ

ผลสะท้อนกลับ ประกอบด้วย 1) สถาบันรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ คือ ผู้รับฟังความคิดเห็น การใช้สื่อสังคม (Social media) คณะกรรมการชุดต่างๆ คือ คณะกรรมการสภาสถาบัน คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการสภาวิชาการ และ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ผลการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนและนำผลมาจัดทำเป็นแผนปรับปรุงคุณภาพ และดำเนินการตามแผนปรับปรุงคุณภาพ

ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน จากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรในภาพรวม พบว่าการปฏิบัติที่เป็น

## 8. ผลลัพธ์



ผลลัพธ์ ประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการบริหารสถาบันตามพันธกิจ

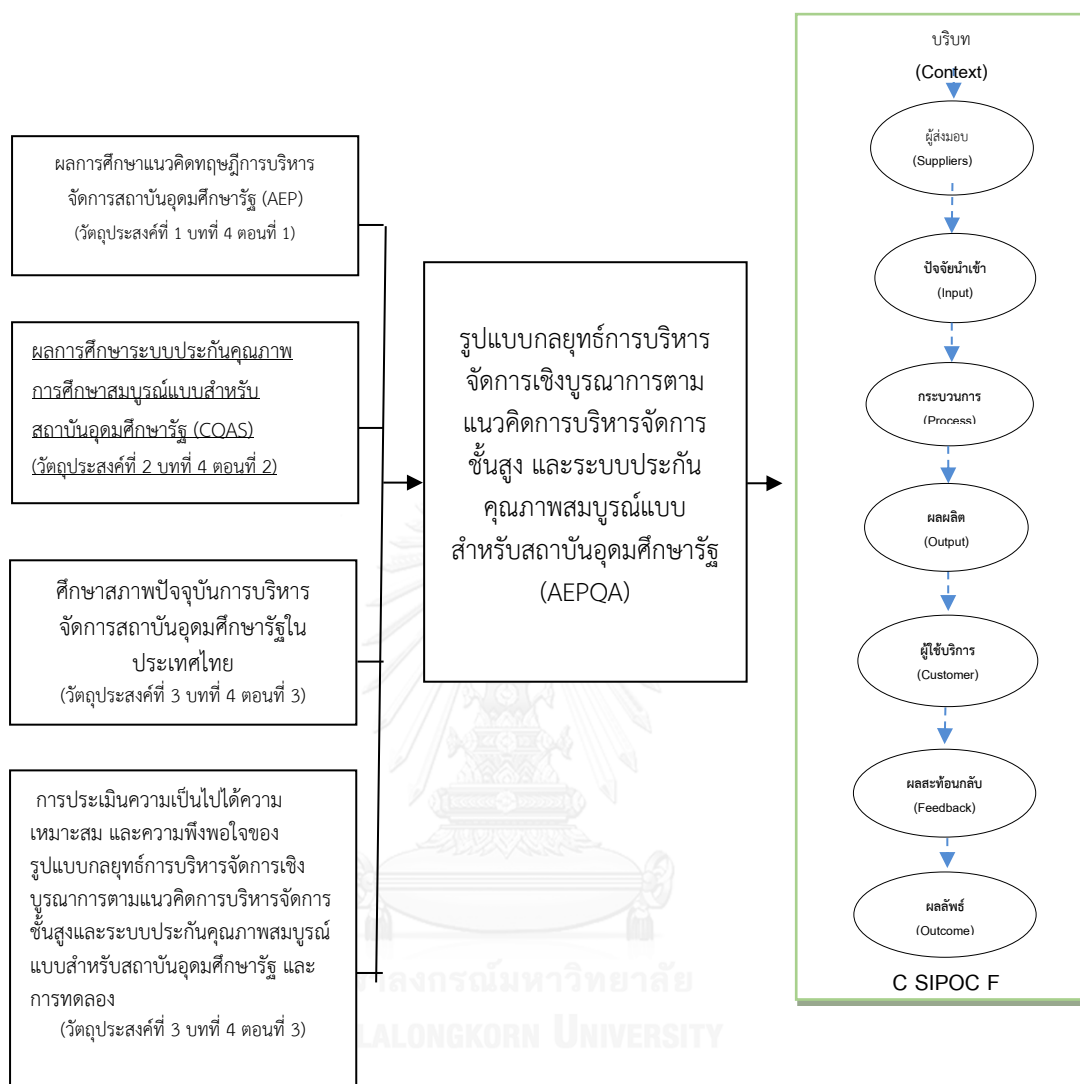
ผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จำนวน 250 คน จากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรในภาพรวม พบว่า การปฏิบัติที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.6102$ ,  $SD = 0.7492$ ) และการปฏิบัติที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.4076$ ,  $SD = 0.7639$ ) ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t = 15.170$ ) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.2209 อยู่ในลำดับที่ 4/8 ตามกรอบภาพรวม CSIPOCF ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ภาพรวมผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการปฏิบัติที่เป็นจริงตามกรอบ CSIPOCF ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.6621$ ,  $SD=0.6771$ ) และความคาดหวังในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.4519$ ,  $SD=0.5231$ ) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบันกับการปฏิบัติที่คาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ( $t=-16.6497$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากหรือจุดอ่อน 3 อันดับ คือ การวิเคราะห์สถาบันศึกษาเดิมของนักเรียน นักศึกษา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน รองลงมา คือ จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง และอันดับที่สาม คือ แนวทางการปฏิบัติสำหรับศิษย์เก่าและเรียนรู้อร่วมกัน ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยหรือจุดแข็ง 3 อันดับ คือ การดำเนินงานทำของนักศึกษาภายใน 1 ปี ที่มีการวิเคราะห์และรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร สถาบันมีผลการรายงานผลการประเมินตนเองของสภาสถาบันมีผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น และสถาบันมีการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินหลักสูตร ทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ

#### ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ผลการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เป็นการนำผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (AEP) (ตอนที่ 1) รวมกับผลการศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (COAS) (ตอนที่ 2) และผลศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และ(ตอนที่ 3) บูรณาการภายใต้กรอบแนวคิด CSIPOCF เรียกว่า รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (Advanced Execution Premium Quality Assurances = AEPOA)





ภาพที่ 31 การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหาร กับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวทางการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และการทดลอง

จากภาพที่ 31 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ผลการศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (AEP) ผลการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (COAS) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และการประเมินความพึงพอใจ การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวทางการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา และการทดลอง มีวิธีการศึกษาและการสังเคราะห์ และผลการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิง

บูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ดังนี้

### 1. วิธีการศึกษาและการสังเคราะห์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 มาสังเคราะห์และพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ระดับสถาบันตามกรอบระบบ CSIPOCF (Context, Suppliers, Input, Process, Output, Customers, Feedback, Outcome) โดยวิธีการสังเคราะห์ของThomas and Harden, 2008) จับคู่ประเด็นที่เหมือนกันรวมกันเป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อย จากขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 ดังตัวอย่างในภาคผนวก ง (6), ตารางที่ 31

### 2. ผลการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1, 2 และ 3 ดังนี้

#### 2.1 บริบทองค์กร (Context)

บริบทการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

2.1.1 ลักษณะของสถาบัน คือ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางสอนสาขาวิชาเดียว หรือสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive university) สอนหลายสาขาวิชา หรือเดิมสอนเฉพาะทางต่อมาสอนหลายสาขา

2.1.2 วัตถุประสงค์หลักของสถาบัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษาและยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.1.3 ทิศทางของสถาบัน ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร อัตลักษณ์ของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบัน

2.1.4 สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และจุดยืน (อันดับ) ในการแข่งขันในกลุ่มสถาบันเดียวกัน

2.1.5 กลุ่มสถาบัน ประกอบด้วย กลุ่ม ก.วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข. สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค. สถาบันเฉพาะทางและกลุ่ม ง. สถาบันที่เน้นการวิจัยชั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอกรวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก

2.1.6 มาตรฐานสถาบัน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านการดำเนินงานตามภารกิจ สถาบันอุดมศึกษา เช่น มาตรฐานคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า และมาตรฐานหลักสูตร เป็นต้น



## 2.2 ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

ผู้ส่งมอบของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

2.2.1 หน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นๆ เช่น วิทยาลัยพยาบาล หรือสถาบันพระบรมราชชนก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ต้นสังกัดได้กำหนดนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ และมาตรฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเป็นกรอบกว้างๆ สภาสถาบันหรือคณะกรรมการบริหาร กำหนดนโยบายของสถาบัน เพื่อสถาบันนำไปปฏิบัติ

2.2.2 คู่ความร่วมมือ หรือเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอก และสถานประกอบการ

2.2.3 หน่วยงานทางสังคม คือ สถานประกอบการ ชุมชน ซึ่งสถาบันมีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสถาบันการศึกษาเดิมของนักเรียน นิสิต นักศึกษา รวมทั้งหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาและฝึกอบรม

## 2.3 ปัจจัยนำเข้า (input)

ปัจจัยนำเข้าของสถาบัน ประกอบด้วย

2.3.1 ด้านภาวะผู้นำ คือ สภาสถาบันและผู้บริหาร ดังรายละเอียด คือ

2.3.1.1 สภาสถาบันมีสำนักงานสภาสถาบันดำเนินงานธุรการ และคณะกรรมการสภาสถาบัน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับและปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด มีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และประเมินความสำเร็จการดำเนินงานของสภาสถาบัน คือ

1) การปฏิบัติหน้าที่ตามพ.ร.บ.ของสถาบัน กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และทิศทางการสถาบัน

2) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) กำกับ ติดตามการดำเนินงานของผู้บริหารสถาบัน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ คือ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsive) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of law) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus)

4) สนับสนุนการบริหารของสถาบัน โดยสำนักงานสภาสถาบันทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานประชุมสภาสถาบันทุกเดือน ยกเว้นกรณีมีเรื่องเร่งด่วนอาจนัดประชุมในวาระเร่งด่วน และประสานการนำผลการประชุมไปสู่การดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สภาสถาบันมีการประเมินผลการดำเนินงานของสภาสถาบันตามแผนที่กำหนดและนำผลมาปรับปรุงงาน และจัดทำเป็นฐานข้อมูลการบริหาร (Execution Information System - EIS)

5) ทบพทวนการดำเนินงาน (Retreat) โดยการประชุมร่วมกันระหว่างสภาสถาบันกับผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของสภาสถาบัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสภาสถาบันกับผู้บริหารคณะกรรมการชุดต่างๆ อาจารย์ และบุคลากร

### 2.3.1.2 ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารและทีมงาน

#### 1) ผู้บริหาร

(1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถาบัน โดยการนำนโยบายสภาสถาบันมาสู่การปฏิบัติ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบัน และถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ

(2) มีความสามารถการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน คำนึงถึงประโยชน์ของสถาบัน ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่บูรณาการการบริหารยุทธศาสตร์ในการบริหารงานประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยใช้กลไกสำนักบริหารยุทธศาสตร์

(4) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติราชการ (MOU) สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้เป็นความรู้ที่ฝังตัวในสถาบันและการเจริญเติบโตของสถาบัน

(5) ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์

(6) มีการถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมพัฒนาทีมงานและผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

(7) มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของหลักสูตร คณะ และสถาบัน ตามผลลัพธ์ พันธกิจ กลุ่มสถาบัน และมาตรฐานสถาบัน

2) ทีมงาน ทีมงานงานประกอบด้วย ทีมงานวิชาการและทีมงานสนับสนุน (Academic and support staff )

(1) ทีมงานวิชาการ มีการรับคนร่วมงาน และการส่งเสริมเข้าสู่ตำแหน่งขึ้นอยู่กับผลงานทางวิชาการ มีการกำหนดบทบาทของทีมงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกชัดเจน หน้าที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับผิดชอบ ให้การสนับสนุนหลักสูตร กำหนดภาระงานของสมาชิกชัดเจนและการจูงใจเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ ค้นคว้าวิธีการทบทวน การปรึกษา และการทบทวนการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเตรียมการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด และการออกจากงานของทีมงานล่วงหน้า

(2) ทีมงานสนับสนุน สถาบันมีบุคลากรสายสนับสนุนเพียงพอในงานต่าง ๆ เช่น ด้านห้องสมุด ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และการให้บริการนิสิต เป็นต้น มีความสามารถเพียงพอในการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจกับผู้ใช้บริการ

### 2.3.2 ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย คุณภาพนิสิต นักศึกษา บุคลากร และศิษย์เก่า

#### 2.3.2.1 คุณภาพนิสิต นักศึกษา

1) นิสิต นักศึกษา ประกอบด้วย นักศึกษาตามแผนการผลิตบัณฑิต ที่มีระบบการรับนักศึกษา การคัดเลือกนักศึกษา การพัฒนานักศึกษา และระบบการเรียนการสอน มีความเหมาะสมสอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตร อัตราส่วนของนักศึกษาและอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

#### 2.3.2.2 บุคลากรสายวิชาการ

1) มีอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตรที่มีวุฒิปริญญาเอกตรงสาขาที่เปิดสอน หรือรายวิชา หรือกิจกรรมของสถาบันตามพันธกิจ อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตรที่มีวุฒิปริญญาเอกอย่างน้อยตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2) มีอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตรงกับสาขาที่เปิดสอน หรือรายวิชา หรือกิจกรรม ช่วยให้ผู้สามารถพัฒนาความรู้ และกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมีบุคลากรเพียงพอที่จะทำงานตามพันธกิจในหลักสูตร

3) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้สอบวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระในระดับบัณฑิตศึกษา

4) จำนวนบทความทางวิชาการของอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตรที่ได้รับการอ้างอิงในฐาน TCI และ Scopus ต่ออาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตร

5) จำนวนบทความวิจัยหรือบทความวิชาการระดับชาติ หรือนานาชาติ ผลงานวิชาการที่ใช้สังคมที่ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ

(1) จำนวนผลงานที่หน่วยงาน หรือองค์กรระดับชาติว่าจ้างให้ดำเนินงาน

(2) ตำราหรือหนังสือในการขอผลงานทางวิชาการและผ่านการพิจารณาตามเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการ

(3) จำนวนผลงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่สู่สาธารณะ

6) จำนวนนักวิจัยประจำที่ปฏิบัติงาน

#### 2.3.2.3 บุคลากรสายสนับสนุน

1) จำนวนบุคลากรมีความสอดคล้องกับโครงสร้าง ภาระงานและความรับผิดชอบและได้รับการพัฒนาจนเป็นมืออาชีพ

2) สถาบันมีกลไกกำกับเพื่อให้อาจารย์และบุคลากรเป็นที่เชื่อถือได้ มีการประชุม ทบทวน ปรับปรุงงาน และมีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

#### 2.3.2.4 ศิษย์เก่า

- 1) จำนวนศิษย์เก่าที่จบการศึกษาจากสถาบัน
- 2) ชมรมศิษย์เก่า
- 3) ศิษย์เก่าเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบัน

### 2.3.3 สิ่งสนับสนุนในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.3.3.1 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีบรรยากาศร่มรื่น มีที่นั่งพักผ่อนสบาย สวยงาม สะอาด มีความปลอดภัย เป็นระเบียบและมีสุขภาพที่ดี (Healthy University)

2.3.3.2 การจัดการหรือบริการด้านคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอและทันสมัย เพื่อให้ นักศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในอัตราส่วนตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.3.3 กำหนดสถานที่ฝึกอบรมอาจารย์และนักศึกษา จำนวนห้องเรียน พร้อมอุปกรณ์ ประกอบห้องปฏิบัติการทางวิชาชีพ

2.3.3.4 ห้องปฏิบัติการทางภาษาศูนย์วิจัยเฉพาะทางในพื้นที่และต่างพื้นที่

2.3.3.5 ศูนย์การบริการสำหรับนักศึกษาและศิษย์เก่าอาคารประกอบ เช่น อาคารพลศึกษา หอประชุม ฯลฯ บริการห้องสมุด หนังสือ สื่อการเรียนรู้ในห้องสมุดมีเพียงพอและทันสมัย และแหล่งเรียนรู้ อื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีการฝึกอบรมการใช้งานแก่นักศึกษาทุกปีการศึกษา

2.3.3.6 การจัดการบริการด้านกายภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและพัฒนา นักศึกษาอย่างน้อยในด้าน จำนวนห้องเรียนและอุปกรณ์ในห้องเรียนมีความเหมาะสม ห้องปฏิบัติการมี เพียงพอและทันสมัย การบริการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอย่างอื่น ๆ ในด้าน งานทะเบียนผ่านระบบ เครือข่ายการบริการอนามัยและรักษา

2.3.3.7 ระบบสาธารณูปโภค มาตรฐานสิ่งแวดล้อมสุขภาพและมาตรฐานความปลอดภัยตรงกับข้อกำหนดทุกประการตลอดจนบริเวณโดยรอบ มีน้ำประปาไฟฟ้า ระบบกำจัดของเสีย การจัดการขยะ ระบบป้องกันการอัคคีภัย ในบริเวณอาคารต่างๆ โดยเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สิ่งแวดล้อมเชิงสุขภาพ มาตรฐานความปลอดภัยเป็นไปตามข้อกำหนดทุกข้อ การนำผลการประเมินคุณภาพ มาใช้เป็นข้อมูลในการ พัฒนาการบริการด้านกายภาพที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

### 2.3.4 การเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย

2.3.4.1 จำนวนงบประมาณของสถาบันตามแผนยุทธศาสตร์การเงินคือ แผนกำหนดกลยุทธ์ การได้มาซึ่งเงินและงบประมาณ เช่น งบประมาณแผ่นดิน งบรายได้ของสถาบัน และกลยุทธ์การใช้เงินและ

งบประมาณให้คุ้มค่า มีหลักเกณฑ์การจัดสรร การวางแผนใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยจัดงบประมาณตาม น้ำหนักกลยุทธ์ (STRATEX) ที่เป็นจุดเน้น

2.3.4.2 การวิเคราะห์ระบบการเงินและงบประมาณถึงความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินมีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน

2.3.4.3 การรายงานการใช้จ่ายเงินต่อสถาบันและสภาสถาบันอย่างน้อยปีละ2ครั้ง ผู้บริหารมีการติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำข้อมูลรายงานการเงินไปปรับปรุงแก้ไข

### 2.3.5 สำนักบริหารยุทธศาสตร์

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management - OSM) เป็นสำนักงานที่รับผิดชอบในการเป็นกลไกหรือเครื่องมือในการบริหารของสถาบัน ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้ประสานงานในการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ (Architect) ผู้บูรณาการ (Integrator) กลยุทธ์เชื่อมโยงกับพันธกิจ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามกลยุทธ์ การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการนำผลไปปรับปรุง ในลักษณะเป็นเจ้าของกระบวนการ (The process owner) ในการดำเนินการของสถาบัน

### 2.3.6 การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

2.3.6.1 แผนการตลาดในการหารายได้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมให้เพิ่มมูลค่าทางวิชาการ นำไปสู่การสร้างชื่อเสียง

2.3.6.2 สร้างรายได้ที่เป็นเงิน และไม่เป็นเงิน เพื่อความมั่นคงแก่สถาบัน ในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยการประยุกต์แนวทางการตลาดทางธุรกิจมาปรับใช้ทางการอุดมศึกษา

### 2.3.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

2.3.7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเข้าถึงได้ง่าย พร้อมใช้ ทันสมัย และผู้ใช้บริการพึงพอใจ

2.3.7.2 ข้อมูลพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Common Data Set) ที่เชื่อมต่อในทุกเครือข่ายของสถาบัน และการเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอกสถาบันที่มีข้อมูลย้อนหลัง เพื่อดูพัฒนาการและแนวโน้ม

## 2.4 ด้านกระบวนการ (Process)

### 2.4.1 กระบวนการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

2.4.1.1 การบริหารสถาบันในกระบวนการสร้างคุณค่าตามพันธกิจหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพนักศึกษา การวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

2.4.1.2 กระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา กระบวนการบริหาร ดังกล่าวข้างต้น คือ และกำหนดโครงสร้างการบริหาร (Structure)

ทีมงานตามโครงสร้าง และระบบการบริหารยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์กรให้สอดคล้องด้วยกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ การทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ ด้วยหลักธรรมาภิบาล ตามพันธกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ดังนี้

1) ลักษณะโครงสร้างการบริหาร (Structure) ประกอบด้วยโครงสร้างตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการของสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานที่ได้รับอนุมัติหรือเห็นชอบจากสภาสถาบัน ลักษณะโครงสร้างแบ่งได้ ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์กร เป็นแผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงองค์กรหรือหน่วยงานในสถาบัน (Organization chart) แบ่งตามพันธกิจ หรือ ตามลักษณะงาน เช่น งานวิชาการ งานสนับสนุนการบริหาร เป็นต้น เริ่มตั้งแต่สภาสถาบัน คณะกรรมการสภาสถาบัน คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการต่างๆตามโครงสร้าง สำหรับระดับสถาบันมีคณะกรรมการบริหารสถาบัน และระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า มีคณะกรรมการประจำคณะ หรือหน่วยงาน เป็นต้น

(2) โครงสร้างบริหารสถาบัน คือ แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหาร (Administration chart) สถาบันกำหนดขึ้นเพื่อความคล่องตัวทางการบริหาร ส่วนใหญ่จะกำหนดตามยุทธศาสตร์ เพื่อการขับเคลื่อนการบริหารสถาบัน และการบริหารที่บูรณาการงานประกันคุณภาพการศึกษาเข้าสู่ระบบงานปกติ โดยรวมหน่วยงานประกันคุณภาพกับฝ่ายวางแผน

(3) โครงสร้างผสม คือ การรวมโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างบริหารเข้าด้วยกัน ทำให้มองเห็นความชัดเจนในแนวทางการบริหารตามพันธกิจและผู้รับผิดชอบ คือ มีสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการชุดต่างๆช่วยงานของสถาบันนอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ (Audit committee) และมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี ส่วนงานวิชาการมีคณะ วิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันวิจัย และส่วนงานอื่น ซึ่งมีสำนักงานต่างๆ เช่น งานประกันคุณภาพการศึกษา มีสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น รับผิดชอบ

การกำหนดโครงสร้างสถาบันกำหนดตามลักษณะงาน เช่น งานบริหารวิชาการ การบริหารกิจการนักศึกษา หรือกำหนดตามยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกันในระบบฐานข้อมูลพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นต้น

2) ผู้บริหาร บริหารโดยการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรในการมองไปในทิศทางเดียวกัน (Shared Vision) ด้วยทักษะ (Skill) และวิธีการทางการบริหาร (Style) ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้บูรณาการเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานของสถาบัน

3) ทีมงาน (Staff) อธิการบดีจะมีทีมงานบริหาร คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ในรูปแบบที่เป็นทางการตามโครงสร้างองค์กร และคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหาร และคณะกรรมการเฉพาะกิจ ทีมงานจะได้รับมอบหมายงานตามพันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ที่มีการ

ทำบันทึกข้อตกลง ผู้ได้บังคับบัญชาทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับลดหลั่น จนถึงอาจารย์และบุคลากรทุกคน

4) ระบบงาน (System) สถาบันจะมีระบบงานตามกระบวนการบริหารที่คำนึงถึง บริบทของสถาบัน ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลสะท้อนกลับ ในระบบงานของสถาบันจะมีระบบใหญ่ คือ ระบบของสภาสถาบัน ระบบของสถาบัน ระบบตามพันธกิจ คือ ผลิตบัณฑิต ระบบการวิจัย ระบบการให้บริการและความรับผิดชอบต่อสังคม ระบบการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และระบบสนับสนุนสถาบันต่างๆ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณและรายได้ เป็นต้น แต่ละระบบมีความเชื่อมโยงกัน

#### 2.4.2 การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategy)

สถาบันมีระบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ ประเมินและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ โดยมีหน่วยงาน หรือคณะกรรมการพัฒนายุทธศาสตร์ กำกับ และติดตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งการประเมินยุทธศาสตร์ คือ

2.4.2.1 ด้านแผนยุทธศาสตร์ หรือการพัฒนาระบบกลยุทธ์ (Strategic Planning System- SPS) คือ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) สถาบันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบัน มาเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาของสถาบัน

2) สถาบันให้ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การศึกษาดูงาน หรือเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้

3) หน่วยงานรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ หน่วยงานที่สถาบันมอบหมาย เช่น สำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือหน่วยงานที่สถาบันจัดตั้งขึ้น ทำหน้าที่ประสานงาน

4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ฐานข้อมูลพื้นฐาน ของสถาบัน สมรรถนะหลัก ข้อตกลง (MOU) ของคู่ความร่วมมือ (เครือข่าย) แผนยุทธศาสตร์จังหวัด (เทศบาล) ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การเทียบสมรรถนะของสถาบัน ผลจากการศึกษาดูงานจากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลัก ปรัชญา/ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ประเด็นชี้แนะทางสังคม และผลการประเมินของสถาบัน

5) สังเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (TOWS matrix) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งเกณฑ์ระดับความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

6) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) เชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของนักศึกษาของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบันของสถาบัน และกลุ่มสถาบัน

7) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับองค์กร กลยุทธ์กับกลยุทธ์ ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่อาจารย์และบุคลากร มีการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จัดทำแผนบริหาร และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับพันธกิจหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย แผนตามพันธกิจหลัก คือ แผนการผลิตบัณฑิต แผนวิจัย และงานสร้างสรรค์ แผนการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม แผนการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และแผนสนับสนุนพันธกิจ คือ แผนยุทธศาสตร์การเงิน แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนการจัดการความรู้ แผนประกันคุณภาพการศึกษา และแผนบริหารความเสี่ยง แผนกายภาพสถาบัน แผนฉุกเฉิน และแผนการบูรณาการพันธกิจ รวมทั้งระบบและกลไกในการดำเนินงาน เช่นระบบและกลไกส่งเสริมการพัฒนาการศึกษา ระบบและกลไกการบริหารกำลังคน ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เป็นต้น

#### 2.4.2.2 ด้านการผลิตบัณฑิต ประกอบด้วย

1) สถาบันมีระบบและกลไกการรับนักศึกษา และการเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาก่อนเข้าศึกษา ตามแผนที่ได้รับอนุมัติจากสภาสถาบัน หรือหน่วยงานสังกัด

2) สถาบันมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยมีระบบและกลไกการบริหารหลักสูตรโดยรวม ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ประกอบด้วย

(1) การพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรมีส่วนร่วมในการวางแผน การติดตาม และทบทวนการดำเนินงานหลักสูตร ที่มีการกำหนดความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ชัดเจน ส่งเสริมการเรียนรู้ มีความครอบคลุมทักษะทั่วไป ความรู้และทักษะเฉพาะทาง ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เน้นให้มีการปรับปรุงให้ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการออกแบบหลักสูตร และการบริการทางการศึกษา มีความร่วมมือระหว่างสถาบันภาครัฐ และภาคเอกชนของหลักสูตร วิชาซึ่งทั้งหมดทุกหลักสูตร ทุกระดับการศึกษา รวมทั้งการเปิดวิชาใหม่ให้เรียน แสดงถึงความคาดหวังผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยมีข้อกำหนดของหลักสูตรครบก่อนเปิดเรียนในทุกรายวิชา

(2) การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ โดยมีระบบและกลไกการวางระบบผู้สอน การเรียนการสอน และประเมินผู้เรียน ประกอบด้วย การกำหนดระบบและกลไกการเปิดและปิดหลักสูตรใหม่ และแนวทางการปรับปรุงให้เป็นไปตามเกณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ โดยมีคณะกรรมการควบคุมให้ดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการพัฒนากลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้ เช่น การพิจารณากำหนดผู้สอน การแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระ ในระดับบัณฑิตศึกษา การควบคุมกำกับการจัดการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพการสอนของอาจารย์ กระบวนการจัดการเรียนรู้และการบูรณาการโดยคำนึงถึงผู้เรียน และ



กระตุ้นการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ เกิดการเรียนรู้แบบมีกิจกรรม เป็นการเรียนรู้แบบเน้นการปฏิบัติ (Active Learning) หรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทักษะทางภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วม ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการดูแลสุขภาพ โดยวิธีการสอนที่หลากหลาย ในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาจะเน้นการวิจัยเป็นฐาน เรียนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ และผู้เรียน และการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนในระหว่างการเรียน โดยปรากฏอยู่ในรายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตร การนำกระบวนการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม การวิจัย เข้ามาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน หรือการจัดกิจกรรมให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการบริการวิชาการ โดยปรากฏรายละเอียดอยู่ในแผนการสอนรายวิชา การสอนสอดแทรกศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ในกระบวนการเรียนการสอนหรือมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและวัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรากฏอยู่ในแผนการสอนของรายละเอียดของรายวิชา การประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและวัฒนธรรม การประเมินผลการสอนของอาจารย์ และมีผลการประเมินการสอน การสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ โดยมีการประเมินนิสิตตั้งแต่อ่อนเข้ามา การวางระบบอาจารย์ที่ปรึกษาติดตามคุณภาพการผลิตบัณฑิตดูความก้าวหน้าระหว่างการศึกษา และประเมินเมื่อสำเร็จการศึกษาโดย การประเมินแบบอิงเกณฑ์ ด้วยวิธีการประเมินที่หลากหลาย การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของการเรียนการสอนในแต่ละหลักสูตร

(3) การติดตามและประเมินหลักสูตร ประกอบด้วย จัดให้มีการประเมินหลักสูตรตามเกณฑ์ที่กำหนดวิธีการวัดในแต่ละปีทุกตัวบ่งชี้ คณะกรรมการรับผิดชอบ ควบคุม กำกับ ให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกหลักสูตร สถาบันร่วมมือในการพัฒนาและการบริหารหลักสูตร ระหว่างสถาบันภาครัฐและเอกชนในหลักสูตรวิชาชีพทั้งหมด การรายงานผลการนำหลักสูตรไปใช้ครบทุกรายวิชา การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานของหลักสูตร การทบทวนผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน รวมถึงกลยุทธ์การสอนและการประเมินผลการเรียนรู้ จากผลการประเมิน การประเมินระบบและกระบวนการบริหารหลักสูตร การเรียนรู้การบริหารหลักสูตร หรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบกับหลักสูตรเดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.3 ด้านการพัฒนานักศึกษา ประกอบด้วย

##### 1) ระบบและกลไกให้คำปรึกษาและบริการข้อมูลข่าวสาร

(1) จัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาประจำชั้น หรือประจำหลักสูตร ในแต่ละคณะ และมีตารางที่นักศึกษาสามารถเข้าพบได้

(2) ระบบและกลไกอาจารย์ที่ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ที่ปรึกษา

คั่นคว่ำอิสระ

(3) มีระบบการแนะแนวและการดูแลนักศึกษาตั้งแต่ปีแรกที่เข้ามาอย่างพอเพียง จนจบการศึกษา

(4) จัดบริการข้อมูลข่าวสาร การจัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการ และจัดกิจกรรมแนะแนวการใช้ชีวิตแก่นักศึกษา รวมทั้งวิชาชีพในช่องทางต่างๆ

(5) พัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษากิจกรรมพิเศษนอกหลักสูตร แหล่งงานทั้งเต็มเวลาและนอกเวลาแก่นักศึกษา

(6) กิจกรรมเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแก่นักศึกษา

(7) มีการประเมินระบบการให้คำปรึกษาและแนะแนวและนำผลการประเมินมาปรับปรุง การให้บริการและการให้ข้อมูลแก่นักศึกษา

2) ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาและศิษย์เก่า ประกอบด้วย

(1) สถาบันจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่า โดยให้นักศึกษาและศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และการจัดกิจกรรม

(2) กิจกรรมที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน

(3) กิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ อัตลักษณ์ของนักศึกษาของบัณฑิต กิจกรรมกีฬาหรือกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ หรือรักษาสีแกวดล้อม กิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม ให้ความรู้และทักษะการประกันคุณภาพการศึกษาแก่นักศึกษา

(4) การส่งเสริมให้นักศึกษา นำความรู้ด้านประกันคุณภาพไปใช้ในการจัดกิจกรรม

(5) การสนับสนุนให้นักศึกษาสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพภายในสถาบัน และระหว่างสถาบัน และมีกิจกรรมร่วมกัน

(6) การประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผน หรือปรับปรุงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษา ระบบติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาของนักศึกษาอย่างเหมาะสม นักศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสมรรถนะของตัวเองอย่างเหมาะสม การดูแลแนะนำนักศึกษาในปีแรกอย่างเพียงพอ

3) ระบบและกลไกการให้บริการนักศึกษาปริญญาตรี เพื่อให้นักศึกษามีความสะดวกและความพร้อมในการเรียนรู้

4) การเรียนรู้การพัฒนานักศึกษา หรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 ครอบ

5) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่น

#### 2.4.2.4 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1) สถาบันมีการกำหนดนโยบาย แนวทางการจัดทำวิจัย มาตรฐานการวิจัย ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และจรรยาบรรณทางการวิจัย

2) สถาบันมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การวิจัย และงานสร้างสรรค์

3) สถาบันจัดให้มีระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

(1) ระบบและกลไกการรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์ และการสังเคราะห์ งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และสังเคราะห์งานวิจัย ความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และดำเนินการตามระบบ

(2) ระบบและกลไกการบูรณาการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์กับพันธกิจ และดำเนินการตามระบบ

(3) ระบบและกลไกการเผยแพร่งานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ในงานประชุมวิชาการ หรือตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ หรือนานาชาติที่มี Impact factor สูง

(4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

(5) ระบบและกลไกคุ้มครองสิทธิของงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์ และดำเนินการตามระบบ

(6) ประเมินความสำเร็จของระบบและกลไก หรือกระบวนการบริหารงานวิจัย

(7) การเรียนรู้การบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ หรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

(8) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.5 ด้านการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม

1) จัดทำแผนการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยกระบวนการมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายคือ การสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนอย่างยั่งยืนทั้งภายในสถาบัน และภายนอกสถาบัน

2) จัดทำระบบคลังความรู้ทางวิชาการ ชี้นำและแก้ปัญหาของสังคม สร้างองค์ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีต่อชุมชน

3) มีศูนย์บริการวิชาการ และศูนย์วิจัยในพื้นที่ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญทางวิชาการ องค์กรความรู้ในชุมชน

4) มีการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ ประกอบด้วย

(1) การบูรณาการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์กับการเรียนการสอน

(2) การบูรณาการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคมกับการเรียนการสอนและการวิจัย

(3) การประเมินความสำเร็จของการบริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม กับการเรียนการสอน และการวิจัย

(4) แผนการใช้ประโยชน์จากการบริการทางวิชาการแก่สังคม และความรับผิดชอบต่อสังคม

(5) การนำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน หรืองานวิจัย

(6) การประเมินผลสำเร็จของการบูรณาการการบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม

(7) มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม

(8) การเรียนรู้ ระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงจร

(9) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี ระบบและกลไก หรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.6 ด้านการดำเนินงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม ประกอบด้วย

1) สถาบันกำหนดนโยบายส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมและถ่ายทอดนโยบายไปสู่บุคลากรและนักศึกษาทุกระดับ

2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ รวมทั้งงบประมาณสนับสนุน

3) จัดทำคู่มือการทำงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม

4) กำหนดระบบและกลไกโดยสำนักส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนกลไกตามระบบ ดังนี้

(1) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

(2) การบูรณาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน และกิจการนักศึกษา

(3) จัดทำโครงการบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน จัดไว้ในรายวิชาการศึกษาทั่วไป

(4) จัดทำโครงการบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมกับกิจกรรมนักศึกษา ไว้ในโครงการกิจกรรมของนักศึกษา

(5) การเผยแพร่กิจกรรมหรือการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน เช่น หอศิลปะและวัฒนธรรม การแสดง เว็บไซต์ เป็นต้น

(6) การประเมินความสำเร็จของการบูรณาการด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน และผลสำเร็จตามโครงการกิจกรรมนักศึกษา ที่กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายไว้ชัดเจน

(7) มีการกำหนดหรือสร้างมาตรฐานคุณภาพด้านต่างๆที่มีผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง หรือได้รับรางวัลในระดับชาติ หรือนานาชาติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ

#### 2.4.2.7 ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรวมผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และการเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่

2) การพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นมี ตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เป็นไปตามสมรรถนะและความคาดหวัง และมีความเป็นมืออาชีพทางวิชาการ

3) การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ให้เป็นไปตามสมรรถนะและความคาดหวัง และมีทักษะในการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ

4) ดำเนินการตามแผน และประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและนำผลมาปรับปรุง

5) การเรียนรู้การพัฒนาบุคลากรหรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

6) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.8 ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดการความรู้ (Gap analysis) เพื่อค้นหาประเด็นความรู้ที่ต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) การจัดทำแผนจัดการความรู้ ที่มีการระบุประเด็นความรู้ในด้านต่างๆตามพันธกิจ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ช่วงเวลา การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่เกี่ยวข้องมาให้ความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในสถาบัน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การกำหนดแนวปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความรู้ การบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในกระบวนการบริหารจัดการ

3) การแลกเปลี่ยนความรู้จากความรู้ และทักษะของผู้มีประสบการณ์ (Tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีและเผยแพร่ออกไป

4) การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล ทั้งในตัวบุคคล และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge)

5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในสถาบัน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การกำหนดแนวปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความรู้

6) การถอดองค์ความรู้ ให้เป็นความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้จากที่ผ่านมาในปีที่แล้ว หรือในปี ปัจจุบันที่เป็นแนวปฏิบัติมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

7) การประเมินความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้และนำผลมาปรับปรุง

8) การเรียนรู้การจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

9) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่น

#### 2.4.2.9 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1) สถาบันมีแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจ ระบบบริหาร และระบบสนับสนุนการบริหาร

2) ข้อมูลพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Common Data Set = SCDS) ที่สามารถลงข้อมูลในฐานะข้อมูลอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เชื่อมโยงภายในภายนอกสถาบันและข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปีเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะและการศึกษาแนวโน้ม คือ

(1) ข้อมูลมีความถูกต้อง เชื่อถือได้

(2) ข้อมูลมีประโยชน์สำหรับการตัดสินใจดำเนินการ

(3) มีกระบวนการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุง

การทำงาน

(4) มีการวิเคราะห์ เพื่อการติดตามผลการดำเนินงานของสถาบัน

(5) มีระบบการประเมินการทำงานที่มีประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเลือกใช้กระบวนการ การเปรียบเทียบข้อมูลสารสนเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน และสามารถนำไปตัดสินใจทางการบริหารได้ รวมทั้งการประเมินความสำเร็จของแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและนำผลมาปรับปรุง

4) การเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

5) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.10 ด้านความเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย

##### 1) แนวทางการเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ

(1) สถาบันมีการกำหนดเป็นนโยบายการเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ  
 (2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ  
 (3) มีโครงการเพิ่มขีดความสามารถของนักศึกษาด้านความรู้ให้เป็นที่ยอมรับของนานาชาติ เช่น ความสามารถด้านภาษา ทักษะวิชาชีพ เป็นต้น

(4) มีกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาต่างประเทศแก่อาจารย์บุคลากร และนักศึกษา

##### 2) การจัดทำหลักสูตรนานาชาติ

(1) จัดทำหลักสูตรนานาชาติ เพื่อให้ให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในสถาบันอุดมศึกษา

(2) จัดทำหลักสูตรภาษาไทย สำหรับการฝึกอบรมนักศึกษานานาชาติ

(3) หลักสูตรเตรียมความพร้อมการสอบภาษาต่างประเทศ หรือปรับพื้นฐานก่อนจัดการเรียนการสอน

(4) จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับนักศึกษาบางรายวิชา และบางหลักสูตร

3) โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับนานาชาติที่มีการทำบันทึกตกลง (MOU หรือ เครือข่ายความร่วมมือ)

(1) แลกเปลี่ยนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ให้มีสัดส่วนนักศึกษา และต่างชาติเพิ่มมากขึ้น

(2) การทำวิจัยและสัมมนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

4) จัดตั้งศูนย์ศึกษานานาชาติในสถาบัน เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจนานาชาติ แหล่งเรียนรู้นานาชาติ เช่น ศูนย์อาเซียนศึกษา ศูนย์ยุโรปศึกษา และตั้ง Education Hub เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน

5) สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ เช่น อาจารย์และนักศึกษา ได้รับ รางวัลระดับชาติและนานาชาติ

6) ความมีชื่อเสียงของสถาบันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

7) ได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติ

8) การเรียนรู้การบริหารด้านความเป็นนานาชาติ หรือ การจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

9) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.11 ด้านการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบ ตามพันธกิจหลักของสถาบันเป็นกรรมการ ดังนี้

1) วิเคราะห์ความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงที่เรียงลำดับ รวมทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบทของสถาบัน เช่น ความเสี่ยงการบริหาร ความเสี่ยงด้านนักศึกษา ความเสี่ยงด้านหลักสูตร ความเสี่ยงด้านจรรยาบรรณเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นต้น และประเมินโอกาสและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

3) การบูรณาการความเสี่ยงเข้าไปในแผนการบริหารงานปกติ รวมทั้งโครงการและกิจกรรม ให้ระบุความเสี่ยง

4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและเสนอต่อสภาสถาบัน

5) นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันมาปรับแผนความเสี่ยง

6) การเรียนรู้การบริหารความเสี่ยง หรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

7) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ

#### 2.4.2.12. ด้านประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

1) สภาสถาบันกำหนดนโยบายให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถาบัน



2) ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารสถาบัน นำนโยบายของสภาสถาบันมาปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในและดำเนินการ ดังนี้

(1) พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน ระดับหลักสูตร ระดับ คณะ/หน่วยงาน และสถาบัน ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และพัฒนาการของสถาบัน และดำเนินการตามระบบ อย่างต่อเนื่อง ที่เน้นระบบการติดตาม ที่ให้ความสำคัญเครื่องมือประกันคุณภาพ คือ เครื่องมือติดตาม เครื่องมือประเมินผล และกระบวนการประกันคุณภาพ การวิเคราะห์ SWOT ในการวิเคราะห์ความก้าวหน้า ของผู้เรียน การประเมินผู้เรียน และการประเมินคุณภาพผู้เรียน ระบบการติดตามของสถาบัน คือ อัตราการ จบ อัตราการออกกลางคัน การประเมินรายวิชา และทีมงานคุณภาพ ระบบข้อมูล คือ ผลสะท้อนกลับจาก ศิษย์เก่าและผู้ใช้บัณฑิต การประเมินผลงานวิจัย และคุณภาพสิ่งอำนวยความสะดวกในการประกันคุณภาพ คู่มือคุณภาพ การปฏิบัติงานวิจัย การประเมินการให้บริการ และการประกันคุณภาพสิ่งสนับสนุนนักศึกษา ในการประกันคุณภาพ

(2) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมให้ความรู้ด้านประกันคุณภาพแก่ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร และสนับสนุนให้เป็นผู้ประเมินคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งการศึกษาดูงานการประกันคุณภาพในประเทศ หรือ ต่างประเทศ

3) สถาบันพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มีการบูรณาการงานประกัน คุณภาพกับกระบวนการบริหารตามพันธกิจระดับต่างๆ คือ

(1) ระดับหลักสูตร จะให้ความสำคัญในด้านการเรียนการสอน คือ คุณภาพของ บัณฑิตนำเข้า คุณภาพของกระบวนการ และคุณภาพของผลผลิต มีสาระสำคัญคือ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) คุณภาพการบริหารหลักสูตร คือ การพัฒนา หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร นอกจากนี้ มีโครงสร้างและเนื้อหาในหลักสูตร กำหนดยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนหลักสูตร หลักสูตรที่มีคู่แข่งมาก หลักสูตรที่จำเป็นต้องดำรงอยู่ กำหนด ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน และการประเมินผลผู้เรียน คุณภาพทีมวิชาการ คุณภาพทีมงานสนับสนุน คุณภาพนักศึกษา ที่ปรึกษาและทีมงานพัฒนานักศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก ความพึงพอใจและผลการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต คือ อัตราการเลื่อนชั้น อัตรา การลาออกกลางคัน การจบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จบแล้วได้งานทำภายในระยะเวลา 1 ปี และมีผลงานของอาจารย์และนักศึกษาตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ

(2) ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่านโยบายของสภาสถาบันและสถาบัน มาดำเนินการปฏิบัติให้เกิดผลสูงสุด โดยเน้นพันธกิจและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ในหน่วยงานทาง วิชาการและหน่วยงานสนับสนุน

(3) ระดับมหาวิทยาลัย เน้นนโยบาย คือ การทำกิจกรรมทางวิชาการ การวิจัย การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล เงินและงบประมาณ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้วย

กระบวนการตามหลักการประกันคุณภาพ คือ การควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) มากกว่า 1 วงรอบ รวมทั้งการเทียบสมรรถนะ กับสถาบันอื่นในกลุ่มสถาบันเดียวกันระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและบรรลุเป้าหมาย

4) จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี คือ บูรณาการระบบประกันคุณภาพระบบต่างๆ เข้าเป็นระบบเดียวกัน (Comprehensive Quality Assurance System – CQAS Map หรือ Quality Map) พัฒนาระบบประกันคุณภาพใหม่ๆ เช่น EdPEx, AUNQA มาบูรณาการเป็นระบบของสถาบัน

5) เข้าร่วมเครือข่ายประกันคุณภาพในระดับหลักสูตร ระดับสถาบัน และระดับชาติ

6) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ประสานงานตามแผนงานประกันคุณภาพ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

7) สถาบันมีระบบและกลไกการควบคุมการกำกับ การส่งเสริม และการติดตามงานประกันคุณภาพ คือ ติดตามโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ติดตาม ตามกรอบกระบวนการบริหารในคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการประกันคุณภาพ และคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น

8) จัดคลินิกการประกันคุณภาพช่วยเหลือหน่วยงานและบุคคล ที่มีปัญหาด้านประกันคุณภาพเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็ว

9) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามแผนยุทธศาสตร์ประกันคุณภาพ และนำผลประเมินมาทำแผนปรับปรุงคุณภาพ

10) สถาบันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพ และคณะกรรมการชุดต่างๆ

11) สถาบันรายงานประจำปีต่อต้านสังคม และสาธารณชน

12) สถาบันประเมินผลสำเร็จนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านประกันคุณภาพ และนำผลมาปรับปรุง

13) การเรียนรู้การประกันคุณภาพ หรือการจัดการความรู้ตามวงจร PDCA มากกว่า 1 วงรอบ

14) ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันในสถาบันอื่นๆ รวมถึงการเทียบสมรรถนะระดับชาติและระหว่างชาติ

15) เปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพภายใน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เพื่อคาดการณ์แนวโน้มรูปแบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในในอนาคต

2.4.2.13 ด้านกรณีฉุกเฉิน (University Contingency Plan - UCP) ประกอบด้วย จัดทำแผนเฉพาะ หรือแผนสำรอง รองรับภารกิจเชิงนโยบายเร่งด่วนของผู้บริหาร และแผนกรณีเกิดอุบัติเหตุ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ พายุ เป็นต้น

2.4.2.1.4 ด้านกายภาพ ประกอบด้วย แผนแม่บทสถาบัน (Master plan) ที่วางแผนกายภาพของสถาบันในระยะยาว การพัฒนากายภาพของสถาบันตามแผนแม่บทโดยให้มีการทบทวนแผนเป็นระยะๆ โดยความเห็นชอบของสภาสถาบัน การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้สะอาดเรียบร้อยสวยงาม มุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)

2.4.3 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สอดคล้องกับนโยบาย และพันธกิจ คือ

1) กระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการหลัก คือ การสร้างความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารจึงต้องใช้กระบวนการสื่อสาร (Communication) ในหลายลักษณะ เป็นต้นว่า การประชาสัมพันธ์ในหลากหลายมิติ เช่น การจัดทำเอกสารแผนพับ การใช้สื่อสังคม (Social media) การประชุมคณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร ที่ประชุมอาจารย์และบุคลากร ทั้งในกลุ่มย่อย และภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย

2) ผู้บริหารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่านทางระบบการทำข้อตกลง คือ อธิการบดีทำข้อตกลงกับสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีและผู้บริหารทำข้อตกลงกับอธิการบดี ส่วนอาจารย์ทำบันทึกข้อตกลงกับคณบดี ในรายประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์

3) ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการบริหารยุทธศาสตร์ โดยการมอบหมายให้รองอธิการบดีและผู้บริหารต่างๆ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามกลไกในบันทึกข้อตกลง และกำหนดให้มีรองอธิการบดีรับผิดชอบยุทธศาสตร์ ในแต่ละยุทธศาสตร์

4) สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของอาจารย์และบุคลากรทุกระดับ

#### 2.4.4 การติดตามและการเรียนรู้

2.4.4.1. ระบบการควบคุม การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล (Strategic Controlling Monitoring and Evaluating System (SCMES) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ คือ การควบคุม การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1) การควบคุมติดตามด้วยบุคคลหรือหน่วยงานดำเนินการเองตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่มีเกณฑ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเวลากำกับ

2) คณะกรรมการควบคุม ติดตามและประเมินผลของสถาบันภายใน เป็นระบบควบคุมติดตาม และประเมินผล ที่ผู้บริหารระบบการควบคุมติดตามงาน ในรูปแบบคณะกรรมการ เช่น

คณะกรรมการสภาสถาบัน คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการการเงินและงบประมาณ คณะกรรมการตรวจสอบภายใน เป็นต้น ซึ่งสถาบันแต่งตั้งขึ้นและมอบหมายให้ทำหน้าที่ควบคุม ติดตามงาน ให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุน

3) คณะกรรมการ ติดตาม และประเมินผลของสถาบันภายนอก เป็นคณะกรรมการที่สภาสถาบันแต่งตั้งขึ้นทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินสถาบัน ในด้านต่างๆ ตามเงื่อนไขและข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินกับสภาสถาบันเช่น หลักการวัตถุประสงค์ในการประเมิน กรอบหรือขอบข่ายการประเมินวิธีการประเมิน ระยะเวลา หรือจำนวนความถี่ในการติดตามประเมินผล และรายงานผลการประเมินต่อสภาสถาบัน เป็นต้น

#### 2.4.4.2 การเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์กระบวนการติดตามตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1) บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องกัน แผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นแผนงานปกติ ไม่มียุทธศาสตร์ในลักษณะการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสถาบัน จึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

2) สถาบันมีระบบและกลไกการติดตามและการเรียนรู้ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบ และติดตามโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น โดยมีหน่วยงานหรือคณะกรรมการ เช่น สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดำเนินการติดตาม และเรียนรู้พร้อมการปฏิบัติงาน ในแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้มีการติดตามตามแผนยุทธศาสตร์ ในคณะกรรมการบริหารระดับต่างๆ ทั้งระดับสถาบันและคณะ รวมทั้งสภามหาวิทยาลัย และการติดตามของผู้บริหารทุกระดับ

3) กระบวนการเรียนรู้จากการทำแผนยุทธศาสตร์ สรุปรจากปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา คือ นโยบายของสภาสถาบันให้ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ความเข้าใจของกรรมการสภาสถาบัน และความไว้วางใจในตัวผู้บริหารที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการมีส่วนร่วมในทุกระดับ ทุกภาคส่วนเป็นปัจจัยสำคัญ ความขัดแย้งจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา การบริหารงานมีการบูรณาการตั้งแต่ ระดับนโยบายของสภาสถาบัน นโยบายของสถาบัน แผนยุทธศาสตร์ มาสู่การ บูรณาการในโครงการตามยุทธศาสตร์ และการสนับสนุนตามยุทธศาสตร์ หน่วยงานที่มีศักยภาพสามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการจัดเงินตามยุทธศาสตร์ (STRATEX).

#### 2.4.5 การประเมินและการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์

สถาบันมีการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย โดยการประเมินระบบหรือกระบวนการ และผลลัพธ์ และนำผลมาปรับปรุงในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์

### 2.5 ผลผลิต (Output)

ผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

### 2.5.1 ผลผลิตด้านผู้เรียน คือ การสำเร็จการศึกษา

- แล้ว 1 ปี
- (1) ร้อยละของบัณฑิตที่ปริญญาตรีที่ได้อ่านหรือประกอบอาชีพอิสระหลังจบการศึกษา
  - (2) ผลงานของนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ที่ได้รับการเผยแพร่
  - (3) คุณภาพของบัณฑิตครอบคลุมผลการเรียนรู้อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - (4) ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ที่จัดให้กับนักศึกษา
  - (5) คุณลักษณะของบัณฑิตตามอัตลักษณ์ของนักศึกษา
  - (6) ผลการบริหารจัดหลักสูตรโดยรวม ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ

### 2.5.2 การคงอยู่ของนักศึกษา

- (1) จำนวนผู้เรียนทั้งหมด/การคงอยู่ของนักศึกษา
- (2) จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด
- (3) จำนวนนักศึกษานานาชาติ
- (4) จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนที่ไปและมาจากต่างประเทศ
- (5) จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษาและทุนวิทยานิพนธ์
- (6) จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ

### 2.5.3 ผลผลิตด้านการเงินและงบประมาณ คือ

#### 2.5.3.1 รายได้ตามพันธกิจและการตลาด

- (1) งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ
- (2) รายได้ที่ได้จากการบริการวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคม และรายได้อื่น
- (3) งบประมาณที่ประหยัดได้จากการลดต้นทุน หรือกิจกรรมควบคุมคุณภาพ
- (4) สัดส่วนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในและภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์
- (5) รายได้จากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา
- (6) จำนวนรายได้จากผลผลิตจากนวัตกรรม
- (7) จำนวนเงินงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนต่อคน
- (8) อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณและเงินรายได้
- (9) สัดส่วนงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาที่ใช้จริงเปรียบเทียบกับที่ตั้งไว้

#### 2.5.4 ผลผลิตด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ คือ

- (1) จำนวนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ
- (2) งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์
- (3) ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากผลการตรวจจากผู้ทรงคุณวุฒิ
- (4) ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร
- (5) ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง ใน Citation หรือ refereed journal ในฐานข้อมูลระดับชาติหรือนานาชาติ

#### 2.5.5 ผลผลิตด้านผู้ปฏิบัติงาน คือ

- (1) จำนวนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรทั้งหมด จำนวนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตร และการคงอยู่ของอาจารย์
- (2) จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมดและการคงอยู่
- (3) จำนวนอาจารย์ต่างชาติ
- (4) ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
- (5) ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
- (6) สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในและภายนอก
- (7) จำนวนอาจารย์ ที่เป็นทีปรึกษา กรรมการวิชาการวิชาชีพในระดับชาติและนานาชาติ
- (8) จำนวนนักวิจัยที่มีผลงานวิจัย

#### 2.5.6 ผลผลิตด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

- (1) ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Common Data Set - SCDS) สามารถเข้าถึงได้ง่าย พร้อมใช้ ทันสมัย และผู้ใช้บริการพึงพอใจ
- (2) จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลักตามพันธกิจและคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุนตามพันธกิจ
- (3) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
- (4) การพัฒนาระบบและกลไก จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี และการเทียบเคียงกับหน่วยงานและสถาบันอื่น

#### 2.5.7 ผลผลิตด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

- (1) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภาสถาบันมีแนวโน้มที่พัฒนามากขึ้น
- (2) ผลการบริหารสถาบันตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน
- (3) ระดับความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
- (4) ผลการบริหารจัดการหลักสูตร

- (5) ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรและนักวิจัย
- (6) ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล และการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล 10

ประการ

- (7) ระดับคุณภาพของการประเมินผู้บริหาร
- (8) ระดับคุณภาพตามการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- (9) ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในและภายนอก
- (10) ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง
- (11) ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้

## 2.6 ผู้ใช้บริการ (Customers)

ผู้ให้บริการของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

### 2.6.1 ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) นักศึกษามีความพึงพอใจประสิทธิภาพการสอน กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา คุณภาพการให้บริการด้านอำนวยความสะดวก หรืองานทะเบียน การจัดบริการให้คำปรึกษาและแนวทางการใช้ชีวิต การจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ

(2) ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการด้านอำนวยความสะดวกจากการให้บริการของสถาบัน

(3) ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีความผูกพันต่อสถาบัน

(4) ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้และการดำเนินงานของสถาบัน

(5) จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาและจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขภายใน 5 วันทำการ

(6) สถาบันมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการสร้างความผูกพันของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.6.2 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

ความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นำไปสู่การวางแผนและปฏิบัติคุณภาพทีมงานวิชาการ คุณภาพทีมสนับสนุน และคุณภาพผู้เรียน

## 2.7 ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

ผลสะท้อนกลับของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

- 1) มีการกำหนดแนวทางการให้ผลสะท้อนกลับจากทีมงานอย่างเพียงพอ
- 2) มีการกำหนดแนวทางการให้ผลสะท้อนกลับอย่างเพียงพอจากผู้เรียนและศิษย์เก่า
- 3) ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่ได้รับประโยชน์ประกอบด้วยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับที่พึงพอใจ
- 4) สถาบันมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่างๆ เช่น ผู้รับฟังความคิดเห็น สื่อสังคม และคณะกรรมการชุดต่างๆ
- 5) สรุปและรายงานการปฏิบัติงานประจำปีต่อสภาสถาบัน ผู้ส่งมอบ และสาธารณชน
- 6) จัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามแผน

## 2.8 ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในคุณภาพของผู้จบการศึกษาในโปรแกรม หรือหลักสูตร
- 2) คุณภาพของผู้จบการศึกษา เป็นไปตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวัง ผลงานวิจัย ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้
  - (1) อัตราการจบและการออกกลางคันของผู้เรียนอยู่ในระดับที่พึงพอใจ
  - (2) ช่วงเวลาเฉลี่ยการจบการศึกษาของผู้เรียนอยู่ในระดับที่พึงพอใจ
  - (3) ผู้จบการศึกษามีงานทำอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
  - (4) อาจารย์และนักศึกษามีการทำวิจัยร่วมกันอยู่ในระดับที่พึงพอใจ
  - (5) ผลการดำเนินการของแต่ละหลักสูตรในคณะรับผิดชอบสะท้อนคุณภาพของหลักสูตร หลักสูตรมีวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับความพึงพอใจ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมด นิสิต นิสิตเก่า ผู้ใช้บัณฑิตและสังคมและมีระดับความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5 ความพึงพอใจของนักศึกษาปีสุดท้าย/บัณฑิตใหม่ที่มีคุณภาพของหลักสูตร เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5
  - (6) ผลการบริหารหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (TQF) บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และองค์ประกอบคุณภาพ
  - (7) จำนวนผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ที่ได้รับการตีพิมพ์ หรือเผยแพร่ ในวารสารที่มี Impact factor สูง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์
  - (8) ผลการเรียนรู้ และการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน หรือองค์กรภายนอก กล่าวคือ องค์กรหรือชุมชนสร้างกลไกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยคงอัตลักษณ์ของนักศึกษาและวัฒนธรรมของชุมชน มีผลกระทบเกิดขึ้น มีประโยชน์ และสร้างคุณค่าต่อสังคม หรือชุมชน องค์กรมีความเข้มแข็ง และการชี้แนะของสถาบัน ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาของสังคมภายในสถาบัน และป้องกันหรือแก้ไขปัญหาของสังคมภายนอกสถาบัน



(9) ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตเป็นไปตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย

(10) บุคลากรและนักศึกษาได้รับรางวัลหรือการยกย่องที่สะท้อนถึงความรู้ ความสามารถในระดับชาติ หรือนานาชาติ

(11) สถาบันได้รับรางวัลหรือยกย่องในการดำเนินการตามพันธกิจในระดับชาติ หรือนานาชาติ

สรุป รูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ คือ รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษารัฐในการใช้ยุทธศาสตร์ในการการบริหารสถาบัน จากการบูรณาการกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (Advanced Execution Premium - AEP) หรือ Strategy map กับระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบเข้าด้วยกัน (Comprehensive Quality Assurance System - QA) หรือ Quality map โดยให้งานประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการงานบริหารและงานประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน ตั้งแต่ ระดับนโยบาย คือให้มีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจนในการรวมงานเป็นหนึ่งเดียว และรวมคนทำงาน และรวมระดับกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่รวมการทำงานตามกลยุทธ์ จะคลุมงานบริหารและงานประกันคุณภาพ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นการบริหารในองค์รวม การบริหารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจการบริหารมีความสำคัญ สถาบันต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย การบูรณาการข้อมูลจากการวิเคราะห์บริบทของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร กลุ่มสถาบัน และมาตรฐานสถาบัน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงผู้ส่งมอบสำคัญ คือ สถาบันการศึกษาเดิมของนักศึกษา สถานประกอบการ และชุมชน คู่ความร่วมมือ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยนำเข้า คือ นโยบายสภาสถาบัน ผู้บริหารและทีมงาน บุคลากร อาจารย์ นักศึกษา การเงินและงบประมาณ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ และการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปสู่กระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นการบูรณาการในระดับการปฏิบัติ ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของกรรมการสภาสถาบัน หรือคณะกรรมการบริหารสถาบันในการบริหาร และภาวะผู้นำของสถาบันในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก PDCA ที่กำหนดกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ใหม่ที่ท้าทาย การเชื่อมโยงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ขับเคลื่อนการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในระดับสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตร ที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม ที่ครอบคลุมอย่างน้อย คือ (1) แผนตามพันธกิจหลัก คือ แผนการผลิตบัณฑิต หรือแผนวิชาการ แผนการวิจัยและงานสร้างสรรค์ แผนการบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม แผนทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม (2) แผนสนับสนุนพันธกิจ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร แผนกลยุทธ์การเงิน แผน

เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนบริการวิชาการ แผนการจัดการความรู้ แผนบริหารความเสี่ยง แผนความเป็นนานาชาติ แผนพัฒนาเอกลักษณ์ของสถาบัน แผนการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา แผนการประกันคุณภาพการศึกษา และแผนฉุกเฉิน (Corporate contingency plan) หรือ Plan B เป็นต้น การบริหารแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการบูรณาการงานและบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งมีกลไกคือสำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหลักสูตร ดังนั้น ในการบริหารยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาทุกระดับมีปัจจัย 3 ประการที่สัมพันธ์กันคือ

1) ระบบฐานข้อมูลพื้นฐาน (Strategic Common Data System – SCDS) คือข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารสถาบัน เป็นข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณ จะเป็นข้อมูลเกี่ยวข้องกับตัวเลขหรือจำนวน ประกอบด้วย จำนวนบุคลากร นักศึกษา จำนวนเงินหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ จำนวนสื่อการเรียนรู้ จำนวนงานวิจัย จำนวนโครงการ กิจกรรม การเงินและงบประมาณ เป็นต้น และข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ลักษณะของสถาบัน วัตถุประสงค์ของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร จุดยืนของสถาบันเทียบกับในกลุ่มเดียวกัน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทั้งภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ระบบฐานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปีช่วยให้เห็นจุดยืนและแนวโน้มในอนาคตสถาบัน

2) ระบบการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning System-SPS) ประกอบด้วย การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (การกำหนดกลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการถ่ายทอดแผนไปสู่บุคลากรทุกระดับ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรมที่ครอบคลุม แผนงาน โครงการตามพันธกิจและแผนงาน (โครงการ กิจกรรม) รวมทั้งมีการประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ แยกเป็นระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยให้ความสำคัญยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนหลักสูตร ที่มีการบริหารความเสี่ยง และจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้ตลอดกระบวนการพร้อมนำผลมาปรับปรุงแผน โดยมีคณะกรรมการหรือสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกขับเคลื่อน

3). ระบบการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล (Strategic Controlling, Monitoring and Evaluating System- SCMES) คือ การกำกับ ติดตามผล และประเมินผลการบริหารของสถาบัน หรือการดำเนินงานของสถาบัน ตามพันธกิจ ตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก การดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่างๆ และการประเมินผลกระทบในการปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นต้น เพื่อนำผลสะท้อนกลับมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2 -3 วงรอบ และไปเทียบเคียงในเรื่องเดียวกันกับสถาบันอื่น เพื่อการเรียนรู้เป็นการจัดการความรู้และกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีถ่ายทอดสู่สาธารณะ

รูปแบบการบริหารจึงเป็นการบริหารในองค์กรรวม รวมงานที่เป็นพันธกิจหลักและพันธกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นระบบและกลไก ประกอบด้วยระบบที่มีข้อมูลสนับสนุนทุกระดับ มีกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์บริบท กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ กระบวนการควบคุมติดตามที่ชัดเจน รวมทั้งการประเมินเพื่อรับฟังผลย้อนกลับ และกลไก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างการบริหารตามยุทธศาสตร์ ที่มีกลยุทธ์ใหม่ๆที่ท้าทาย เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงินสนับสนุนตามกลยุทธ์ ลดความเสี่ยง ที่มีการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการบริหารขับเคลื่อนระบบ

### 3. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง กับ การประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

รูปแบบพัฒนามาจากผลการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษารัฐ (AEP) ผลการสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (CQAS) และผลศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย ภายใต้กรอบแนวคิด CSIPOCF เป็นรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (AEPQA) ผลการดำเนินการได้ (ร่าง) รูปแบบฯเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบ ดังนี้

#### 3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการวิจัย นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ประเมินคุณภาพ จำนวน 18 คน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ข (4) ) สำหรับการประเมินรูปแบบฯ เครื่องมือการประเมินรูปแบบ คือ แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า ตามหลักการประเมินรูปแบบของ Stufflebeam (1998) อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช (2558) รวม 4 ด้าน คือ ด้านมีประโยชน์ (Utility standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety standard) และด้านความถูกต้อง (Accuracy standard) เป็นกรอบและแนวทางการเขียนประเด็นในแบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค (5) )

#### 3.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบ

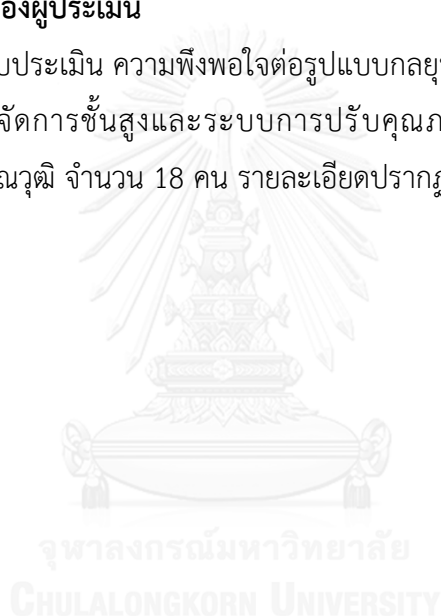
จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องแบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการวิจัย รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบการปรับคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) การประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน

จากการตอบแบบประเมิน ความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบการปรับคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 15 ดังนี้



ตารางที่ 15 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตำแหน่ง ประสบการณ์การบริหารและจำนวนเวลา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งบริหาร		
อธิการบดี หรือ อธิการบดี	2	11.11
รองอธิการบดี หรือ อธิการบดี	3	16.67
คณบดี หรือ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า	3	16.67
อื่นๆ (โปรดระบุ) ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิจัย นักบริหาร นักวิชาการ ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา	10	55.55
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>18</b>	<b>100</b>
2. ประสบการณ์การบริหาร		
สถาบันอุดมศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางธุรกิจ	12	66.67
อื่นๆ (โปรดระบุ) นักบริหาร นักวิชาการ	2	11.11
	4	22.22
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>18</b>	<b>100</b>
3. จำนวนเวลา		
5 – 10 ปี	3	16.67
11 – 15 ปี	4	22.22
16 – 20 ปี	4	22.22
20 ปีขึ้นไป	7	38.89
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการวิจัย นักบริหาร นักวิชาการ ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 55.55 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือ รองอธิการบดี หรืออธิการบดี คณบดี หรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 16.67 และอธิการบดี หรืออธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 11.11 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาหรือเกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ หน่วยงานอื่น ๆ คือ นักบริหาร นักวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 22.22 หน่วยงานทางธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 11.11 มีระยะเวลาในการบริหารงาน ตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมา คือ 11 – 15 ปี และ 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.22 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ รวม 4 ด้าน คือ ด้านมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ระดับความพึงพอใจด้านความมีประโยชน์ (Utility standard )

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ มีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของสภาสถาบันและการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของสถาบัน	4.56	0.51	ระดับมากที่สุด
2. รูปแบบกลยุทธ์ ฯเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของสถาบัน	4.61	0.50	ระดับมากที่สุด
3. รูปแบบกลยุทธ์ ฯใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต ผลลัพธ์ ตามยุทธศาสตร์ และพันธกิจของสถาบัน	4.56	0.51	ระดับมากที่สุด
4. ผลการดำเนินงานของสถาบันตามรูปแบบกลยุทธ์ ฯสามารถตรวจทานผลไปสู่การดำเนินงานในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ และผลลัพธ์ได้	4.56	0.71	ระดับมากที่สุด
5. ผลการดำเนินงานของสถาบันตามรูปแบบกลยุทธ์ ฯช่วยให้ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเข้าใจในการดำเนินงานของสถาบัน	4.22	0.94	ระดับมาก
6. ผลกระทบจากการดำเนินงานตามรูปแบบกลยุทธ์ ฯ ช่วยให้ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อสถาบัน	4.28	0.67	ระดับมาก
<b>ความพึงพอใจรวม</b>	<b>4.46</b>	<b>0.54</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ประเมินมีความพึงพอใจด้านความมีประโยชน์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.54$ ) แยกเป็นรายข้อได้ว่า รูปแบบกลยุทธ์ ฯใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต ผลลัพธ์ ตามยุทธศาสตร์ และพันธกิจของสถาบันมีความพึงพอใจ ระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.61$ ,  $SD = 0.51$ ) รองลงมาคือ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ มีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของสภาสถาบันและการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของสถาบัน และรูปแบบกลยุทธ์ ฯใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต ผลลัพธ์ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของสถาบัน มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย

( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.51$ ) และผลการดำเนินงานของสถาบันตามรูปแบบกลยุทธ์ฯสามารถตรวจทานผลไปสู่การดำเนินงานในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ และผลลัพธ์ได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.71$ )

ตารางที่ 17 ระดับความพึงพอใจด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard )

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. รูปแบบกลยุทธ์ฯมีแนวคิดและขั้นตอนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.33	0.69	ระดับมาก
2. ข้อมูลที่นำเสนอในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ฯสามารถตรวจสอบได้	4.28	0.67	ระดับมาก
3. การนำรูปแบบกลยุทธ์ฯมาใช้ ผลที่ได้มีคุณค่าและมีความคุ้มค่า	4.22	0.81	ระดับมาก
4. รูปแบบกลยุทธ์ฯมีความน่าเชื่อถือ	4.22	0.67	ระดับมาก
<b>ความพึงพอใจรวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.59</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ประเมินด้านความเป็นไปได้โดยภาพรวม มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ,  $SD = 0.59$ ) แยกเป็นรายข้อได้ว่า รูปแบบกลยุทธ์ฯมีแนวคิดและขั้นตอนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD = 0.69$ ) รองลงมา คือ ข้อมูลที่นำเสนอในการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์สามารถตรวจสอบได้ มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $SD = 0.67$ ) และการนำรูปแบบกลยุทธ์ฯมาใช้ ผลที่ได้มีคุณค่าและมีความคุ้มค่า มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.81$ )

ตารางที่ 18 ระดับความพึงพอใจด้านความเหมาะสม (Propriety standard)

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. รูปแบบกลยุทธ์ฯมีความสอดคล้องกันภายใน (Alignment)	4.28	0.75	ระดับมาก
2. รูปแบบกลยุทธ์ฯช่วยบูรณาการเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายระบบให้เป็นระบบเดียวกัน	4.28	0.67	ระดับมาก
3. ผลการดำเนินงานตามรูปแบบกลยุทธ์ฯครอบคลุมตามกรอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน	4.56	0.51	ระดับมากที่สุด
4. รูปแบบกลยุทธ์ฯให้ความสำคัญเครื่องมือ คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถาบัน	4.44	0.51	ระดับมาก
5. รูปแบบกลยุทธ์ฯคำนึงถึงผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.44	0.51	ระดับมาก
6. ผลของรูปแบบกลยุทธ์ฯ สะท้อนภาพรวมของสถาบัน อัตลักษณ์ของนักศึกษา และเอกลักษณ์ของสถาบัน	4.44	0.51	ระดับมาก
<b>ความพึงพอใจรวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.52</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 18 พบว่า ด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมผู้ประเมินมีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $SD = 0.52$  แยกเป็นรายชื่อ ผลการดำเนินงานตามรูปแบบกลยุทธ์ฯครอบคลุมตามกรอบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.51$ ) รองลงมาคือ รูปแบบกลยุทธ์ฯให้ความสำคัญเครื่องมือคือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบัน มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.51$ ) รูปแบบกลยุทธ์ฯคำนึงถึงผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลของรูปแบบกลยุทธ์ฯ สะท้อนภาพรวมของสถาบัน อัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.51$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 19 ระดับความพึงพอใจด้านความถูกต้อง (Accuracy standard)

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย ในองค์ประกอบของระบบ ครอบคลุม และชัดเจน	4.33	0.69	ระดับมาก
2. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการวิเคราะห์บริบทของสถาบันเช่น สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก วัตถุประสงค์สถาบัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ครอบคลุม และชัดเจน	4.44	0.62	ระดับมาก
3. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการวิเคราะห์ผู้ส่งมอบ (Suppliers) เช่น สถาบันเดิมของนิสิตนักศึกษา สภาสถาบัน สถานประกอบการ เป็นต้น ครอบคลุม และชัดเจน	4.17	0.62	ระดับมาก
4. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปกระบวนการบริหารจัดการ สถาบัน (Process) โดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล ครอบคลุม และชัดเจน	4.56	0.51	ระดับมากที่สุด
5. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผลผลิต (Out put) ครอบคลุม และชัดเจน	4.28	0.67	ระดับมาก
6. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) ครอบคลุม และชัดเจน	4.17	0.71	ระดับมาก
7. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผลสะท้อนกลับ (Feed back) ครอบคลุม และชัดเจน	4.17	0.71	ระดับมาก
8. รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผลลัพธ์ (Outcome) ครอบคลุม และชัดเจน	4.28	0.58	ระดับมาก
<b>ความพึงพอใจรวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.57</b>	<b>ระดับมาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่าผู้ประเมินมีความพึงพอใจด้านความถูกต้อง โดยภาพรวม ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $SD = 0.57$ ) แยกเป็นรายข้อ ได้ว่า รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปกระบวนการบริหารจัดการสถาบัน (Process) โดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล ครอบคลุมและชัดเจน มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.51$ ) รองลงมา คือ รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการวิเคราะห์บริบทของสถาบัน เช่น สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก วัตถุประสงค์สถาบัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ครอบคลุมและชัดเจน มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.62$ ) และรูปแบบกลยุทธ์ที่มี

การกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อยในองค์ประกอบของระบบ ครอบคลุมและชัดเจน มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD = 0.69$ )

สรุปผลการประเมินรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน พบว่า ด้านความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากทุกด้านจึงยืนยันได้ว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งนำไปทดลองต่อไปในตอนที่ 5

## ตอนที่ 5 การทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

การทดลองรูปแบบกลยุทธ์เชิงการบริหารจัดการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

### 5.1 วัตถุประสงค์ของการทดลอง

การทดลองนี้เป็นการทดลองแบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

### 5.2 การคัดเลือกหน่วยทดลอง

ผู้วิจัยเลือกหน่วยทดลอง ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างทดลองหลัก และกลุ่มตัวอย่างคู่ขนาน

#### 5.2.1 กลุ่มตัวอย่างทดลองหลัก คัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลายสาขาและ/หรือโปรแกรมเฉพาะทาง
- 2) สถาบันมีความพร้อมในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์
- 3) สถาบันมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก รอบปีที่ผ่านมาย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ.2555-2554) อยู่ในระดับดีหรือดีมาก
- 4) ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการทดลอง

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างคู่ขนาน คัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับข้อ 5.2.1 และอยู่ในกลุ่มลักษณะสถาบันเดียวกัน คือ อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ผลการพิจารณากลุ่มตัวอย่างคู่ขนาน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

#### 5.2.3 ประเด็นการทดลอง คือ

1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เหตุผลการเลือกจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการของสถาบัน ตั้งแต่ระดับนโยบาย คือ สภาสถาบัน และระดับปฏิบัติ คือ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงชุมชนและสังคม และ กระบวนการพัฒนาแผนจะครอบคลุมเนื้อหาตามพันธกิจ เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากบริบทของมหาวิทยาลัย ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและการอนุมัติ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของบุคลากรในกระบวนการบริหาร จนมีผลผลิต และผลลัพธ์ ครอบคลุมตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

2) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือมีคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในการเป็นเจ้าของงานพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

#### 5.2.4 รูปแบบทดลอง

ผู้วิจัยเลือกแบบทดลอง คือ The one group no pretest experimental design model หรือ The one-short case study (Campbell and Stanley, 1966 : 6)

X O

เหตุผลการทดลองเพียงกลุ่มเดียว เนื่องจากการออกแบบทดลองพื้นฐาน คือ เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และบุคลากรต่างหน้าที่ จึงไม่มีการทำ Pretest หรือ กลุ่มควบคุม เพราะผลจากการทดสอบไม่สามารถวัดผลสะท้อนความจริงได้ และผลกระทบต่ตัวแปรตามไม่สามารถควบคุมได้

#### 5.2.5 ขั้นตอนการทดลอง ประกอบด้วย

1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย ผู้แทนจากสภาสถาบัน ผู้แทนผู้บริหาร (รองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า) ผู้แทนอาจารย์ ผู้แทนจากหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน และทีมงาน เป็นเลขานุการ) รวมทั้งหมด 17 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข (5))

2) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก (1)

3) ดำเนินการทดลองโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันตามขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายของสภาสถาบัน (Policy) มีคณะกรรมการจากหน่วยงานวางแผนและสำนักงานประกันคุณภาพร่วมกันเป็นคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ ในระยะการทดลองไม่สามารถตั้งเป็นหน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ได้เป็นทางการ เพราะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จึงใช้ในรูปแบบคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในสถานสถาบัน ผู้บริหาร และบุคลากรของสถาบัน รวมจำนวน 17 คน  
ดังรายชื่อในภาคผนวก ข (5)

(2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จาก  
กระบวนการมีส่วนร่วม (Participation)

(3) การจัดการความรู้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น การให้ความรู้ การ  
ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน (Knowledge) เป็นต้น

(4) การจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นข้อมูล  
จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น ข้อมูลแสดงแนวโน้มจำนวนนักศึกษาลดลง เป็นต้น และการสื่อสาร  
ความเข้าใจความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ แก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
(Communication)

(5) การดำเนินการทดลองตามคู่มือปฏิบัติงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ  
การจัดสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Deployment) หรือคณะกรรมการดำเนินงาน

(6) การติดตาม ประเมินผลการทดลองโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจของ  
ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการทดลอง (Evaluation)

#### 5.2.6 ระยะเวลาในการทดลอง

ระยะเวลาในการทดลอง มีดังนี้ (1) ศึกษาความเป็นไปได้ ระหว่างวันที่ 4 - 30  
สิงหาคม 2557 (2) ระยะการพัฒนาเครื่องมือ วันที่ 30 เมษายน 2557- 26 ตุลาคม 2557, 21-22  
ตุลาคม 2557 (3) ระยะทดลอง 3 ธันวาคม 2557 - 13 มีนาคม 2558 ดังตารางที่ 20

## ตารางที่ 20 รายการทดลอง

รายการทดลอง	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
	ก	ข	ค	ง
1. การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์หรือคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	1. จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ 2. จัดทำข้อบังคับสภาสถาบัน 3. กำหนดโครงสร้างการบริหารยุทธศาสตร์	คณะกรรมการร่วมฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพการและกำหนดนโยบายจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์อยู่ในระยะดำเนินการ	คณะกรรมการที่รวมฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพพร้อมทั้งทำงานแต่ไม่เปลี่ยนโครงสร้าง	คณะกรรมการฝ่ายแผนและประกันคุณภาพพร้อมทั้งทำงานแต่ไม่เปลี่ยนโครงสร้าง
2. คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	1. จัดทำเป็นข้อบังคับข้อบังคับสภาสถาบัน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์	✓	✗	✗
3. การจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ตามคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓
4. การจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์	การจัดทำระบบพื้นฐานข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์	การจัดทำระบบพื้นฐานข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ย้อนหลัง 3 ปีระบบธรรมดา (Manual)	การจัดทำระบบพื้นฐานข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ย้อนหลัง 3 ปีระบบธรรมดา (Manual)	การจัดทำระบบพื้นฐานข้อมูลพื้นฐานสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ย้อนหลัง 3 ปีระบบธรรมดา (Manual)
5. การติดตามและประเมินผล	✗	จัดทำคู่มือติดตามและประเมินผลมหาวิทยาลัยตามแผน	จัดทำแผนการติดตามและประเมินผลมหาวิทยาลัยตามแผน	จัดทำแผนการติดตามและประเมินผลมหาวิทยาลัยตามแผน
6. การประเมินผลการทดลอง	✗	ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการทดลอง	✗	✗
ระยะเวลา	4-30 ส.ค.56	3 ธ.ค.57-13 มี.ค.58	30 เมย-26 ต.ค. 57, 6-7,21-22 ส.ค.58,	3 ธ.ค.57-13,มี.ค.58
	✓ = ปฏิบัติ			✗ = ไม่ปฏิบัติ

จากตารางที่ 20 ดำเนินการทดลองในขั้นตอนตามหน่วยสถาบันทดลอง คือ มหาวิทยาลัย ก ข ค และ ง หน่วยทดลองหลัก คือ มหาวิทยาลัย ข มีผลการดำเนินการดังนี้

1. มหาวิทยาลัย ก นำร่องในการทดลองความเป็นไปได้ ทดลองจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ควบคู่ไปกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า ผู้บริหารแต่งตั้งกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย กำหนดบทบาทหน้าที่ 5 ประการคือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดและออกแบบ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 2) มีส่วนร่วมในการพัฒนาและวางแผนรวมทั้งทบทวนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย 3) สื่อสารกลยุทธ์เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรเกิดความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติเพื่อมุ่ง สู่วิสัยทัศน์อย่างสอดคล้องกัน 4) บูรณาการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับฝ่ายต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การวางแผนและงบประมาณ การบริหารบุคคล การจัดการความรู้ 5) บริหารจัดการ ข้อเสนอแนะและแนวคิดใหม่ๆ ทางกลยุทธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี โดยกำหนดให้ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ไว้ในโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย และได้จัดทำเป็นข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยเปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและโครงสร้างการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ อยู่ในโครงสร้างการบริหารระบบใหม่

## 2. มหาวิทยาลัย ข หน่วยทดลองหลัก

1) คณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีแต่งตั้งขึ้น ได้ดำเนินการทบทวน แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จากแผนยุทธศาสตร์พัฒนา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) มาเป็นแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) ซึ่งสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้อนุมัติแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ในคราว ประชุมที่ 1/2558 เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2558 ซึ่งมีการประชุมคณะกรรมการ ตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2563) โดยมีผู้วิจัยเป็นประธานกรรมการ (ตั้ง รายชื่อของคณะกรรมการในภาคผนวก ข (5))

2) คณะกรรมการฯ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยศึกษา รูปแบบการจัดทำคู่มือจากเอกสาร เช่น คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ประชุมการจัดทำคู่มือจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 21 ก.ค. 2557 เวลา 13.30 น. ประชุมพิจารณาร่าง เมื่อวันที่ 1-5 ธันวาคม พ.ศ. 2557 และวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2558 เห็นชอบคู่มือ และนำคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

3) คณะกรรมการฯ การประชุมดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบุรี ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 การประชุมดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ครั้งที่	วันที่/เวลา	สาระสำคัญของการประชุม	ผลการดำเนินการ
4/57(10) (10 คน)	3 ธ.ค. 2557 เวลา 13.30 น.	พิจารณากรอบการดำเนินงานคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) กำหนดไว้ดังนี้	ได้กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ
	6-13 ธ.ค. 2557	ศึกษาดูงานด้านบริหารและแผนยุทธศาสตร์ที่ประเทศออสเตรเลีย - University of technology, Sydney - University of Western Sydney Edith Cowan University	
	15 ธ.ค. 2557	เสนอกรอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์	สภามติกรอบการปฏิบัติการ
	22 ธ.ค. 2557	ประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)	คณะกรรมการให้ข้อสังเกตการเพิ่มกลยุทธ์และวิสัยทัศน์
	23 ธ.ค. 2557 – 11 ม.ค. 2558	คณะทำงานปรับแก้ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร	
1/58(11) (15 คน)	15 ม.ค. 2558	ประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) ก่อนนำเสนอสภาวิทยาลัย	คณะกรรมการปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
	19 ม.ค. 2558	ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ฯ	สภามติแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและให้ข้อสังเกตในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
	27 ม.ค. 2558	ประชุมเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ฯ	

- 1) การจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก (1))
- 3) สรุปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562) มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2558)

(1) กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ได้ดำเนินการจากการวิเคราะห์ SWOT ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ ฯลฯ) และทบทวนกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ผลการติดตามตรวจสอบและประเมินมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ผลจากการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ออสเตรเลีย) ตัวชี้วัดของระบบการประกันคุณภาพภายในของ สกอ. รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศ

(2) สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 -2562), 2558 คือ อัตลักษณ์ของนักศึกษา: ซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ เอกลักษณ์ของสถาบันของมหาวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว ปรัชญา : คุณธรรมนำความรู้ มุ่งสู่สากล ปณิธาน : พลังปัญญาของท้องถิ่น วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2562 จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่มีความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “สร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านอาหารและการท่องเที่ยว” ซึ่งมีกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มศักยภาพการวิจัยด้านอาหารและการท่องเที่ยวและบูรณาการกับการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มหลักสูตรในกลุ่มสาขาวิชาอาหารและการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 1.3 ปรับปรุงระบบการรับและการคงอยู่ของนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.4 สร้างชื่อเสียงให้ได้รับการยอมรับระดับชาติและนานาชาติด้านอาหารและการท่องเที่ยว โดยจะวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์จากจำนวนหลักสูตรและจำนวนที่เพิ่มขึ้น การมีงานทำของบัณฑิต ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และการได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 “การยกระดับคุณภาพบัณฑิต” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้ “ผลิตบัณฑิตมีคุณภาพพร้อมทำงาน” ซึ่งมีกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 ยกระดับคุณภาพและพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้ได้รับการยอมรับการรับรองมาตรฐาน TQF

กลยุทธ์ที่ 2.2 ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ให้มีความแข็งแกร่งทางวิชาการที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาสมรรถนะบัณฑิตให้ถึงพร้อมด้วยวิชาการ วิชาชีพ และอัตลักษณ์ของนักศึกษา รวมทั้งคุณธรรมสามารถดำรงตนและช่วยเหลือเกื้อกูลสังคมได้ โดยจะวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์จากความมีมาตรฐานของหลักสูตรการจัดการเรียนที่เน้นการปฏิบัติ ศิษย์เก่าได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต จำนวนบัณฑิตที่ผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพ เงินเดือนตั้งต้นของบัณฑิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของนักศึกษา



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “การเพิ่มศักยภาพการวิจัยและงานสร้างสรรค์” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “ผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่” เพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างระบบบริหารงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อท้องถิ่น ชุมชน และประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาระบบบ่มเพาะนักวิจัย

กลยุทธ์ที่ 3.3 สนับสนุนการบูรณาการผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามพันธกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น ชุมชน และประเทศสามารถตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติที่มีผลกระทบสูง โดยวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์จากจำนวนผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัยได้รับการอ้างอิงจำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาและจำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดทะเบียนสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 “การเร่งรัดและยกระดับการให้บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยรับผิดชอบต่อสังคม” ซึ่งมีกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 ให้บริการวิชาการที่รับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และประเทศ เป็นศูนย์รวมความคิด (Think Tank) ให้แก่สังคม

กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของท้องถิ่นผ่านกระบวนการเรียนการสอนการวิจัย

กลยุทธ์ที่ 4.3 ยกระดับภูมิปัญญาไทยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 4.4 สร้างคลังปัญญาท้องถิ่น ที่มีองค์ความรู้วิชาการผสมผสานกับศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่น โดยวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์จากจำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม โครงการที่มีการบูรณาการกับการเรียนการสอนและโครงการที่มีส่วนร่วมกับชุมชน รวมทั้งนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “การสร้างความเป็นสากล” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “พัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่ความเป็นสากล” ซึ่งมีกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 5.1 พัฒนาหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 5.2 เพิ่มขีดความสามารถด้านภาษาของบุคลากรและนักศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายและใช้ประโยชน์จากเครือข่ายในการเพิ่มจำนวนอาจารย์และนักศึกษาชาวต่างประเทศ โดยจะวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์จากหลักสูตรนานาชาติที่เพิ่มขึ้น จำนวนนักศึกษาและอาจารย์ที่เพิ่มขึ้น และความสามารถในการใช้ภาษาของนักศึกษาและอาจารย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 “การปรับปรุงระบบบริหารจัดการสู่องค์กรเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง” ซึ่งมีกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (10 ข้อ) และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium) ซึ่งมีระบบการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 6.2 เพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรด้วยกระบวนการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ 6.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) และเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งสู่สังคมดิจิทัล (Digital Economy) และ E-University

กลยุทธ์ที่ 6.4 พัฒนามหาวิทยาลัยให้น่าอยู่ มุ่งสู่การเป็น Green and Clean University

กลยุทธ์ที่ 6.5 ส่งเสริมการนำกลยุทธ์การตลาดอุดมศึกษาเพื่อสร้างรายได้และภาพลักษณ์องค์กร โดยจะวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์จากระดับความสำเร็จจากการจัดการความรู้ หน่วยงาน นำร่องการนำเกณฑ์การศึกษาที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหาร ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสีเขียว ความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ

**5.2.7 การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์** โดยใช้แบบประเมินที่กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พัฒนาขึ้นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย จากแบบประเมินความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2560) (รายละเอียดในภาคผนวก ค (6))

#### 1) วิธีการประเมิน

(1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการทบทวนแผนฯ คณบดีหรือรองคณบดีที่ได้รับมอบหมายงานนโยบายและแผน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และเจ้าหน้าที่ดูแลงานประกันคุณภาพ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(2) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562)

(3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งแบบประเมินให้กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 54 ฉบับ ได้รับกลับคืน จำนวน 40 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 74.07

2) ผลการประเมินความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน และระดับความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ข้อมูล	จำนวน (40 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	10	25.00
หญิง	30	75.00
<b>อายุ</b>		
20-30 ปี	6	15.00
31-40 ปี	14	35.00
41-50 ปี	13	32.50
51 ปีขึ้นไป	7	17.50
<b>ตำแหน่ง</b>		
สายวิชาการ	16	40.00
สายสนับสนุน	24	60.00
<b>สังกัด</b>		
คณะครุศาสตร์	3	7.50
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	3	7.50
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3	7.50
คณะวิทยาการจัดการ	3	7.50
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	3	7.50
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	3	7.50
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	5.00
คณะพยาบาลศาสตร์	3	7.50
สำนักงานอธิการบดี	3	7.50
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	3	7.50
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	7.50
สถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	2	5.00
คณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ	6	15.00

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 ตำแหน่งสายสนับสนุน

จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบประเมินเป็นคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี และสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน หน่วยงานๆละจำนวน 3 คน เป็นร้อยละ 7.50 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน หน่วยงานๆละจำนวน 2 คน ผลการระดับความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม ในระดับมาก ดังตารางที่ 23

## ส่วนที่ 2 ระดับความพึงพอใจ

ตารางที่ 23 ระดับความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์ (N=40)

ประเด็นประเมิน	$\bar{X}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
<b>1. การวิเคราะห์ SWOT/แนวโน้มในอนาคตของมหาวิทยาลัย</b>	<b>4.05</b>	<b>0.53</b>	มาก
1.1 มีกระบวนการวิเคราะห์ที่คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.10	0.59	มาก
1.2 สะท้อนจุดแข็งจุดอ่อน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ชัดเจน	4.05	0.67	มาก
1.3 สะท้อนสภาพปัจจุบันของสถาบันชัดเจน	4.10	0.63	มาก
1.4 แต่ละประเด็นมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ	3.92	0.61	มาก
1.5 สามารถนำมาใช้ในการกำหนดจุดยืนของสถาบันปัจจุบันได้	4.10	0.70	มาก
1.6 สามารถนำมาใช้ในการกำหนดลักษณะของสถาบันและทิศทางในอนาคตได้	4.07	0.69	มาก
<b>2. กำหนดวิสัยทัศน์</b>	<b>4.09</b>	<b>0.64</b>	มาก
2.1 มีความสอดคล้องกับ SWOT	4.15	0.76	มาก
2.2 ชี้จุดยืนของสถาบันในอนาคตได้ชัดเจน	4.10	0.77	มาก
2.3 มีการกำหนดจุดเน้นของงานที่จะต้องพัฒนาและเวลาที่กำหนดได้ชัดเจน	4.17	0.67	มาก
2.4 มีความชัดเจนและเป็นไปได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3.95	0.78	มาก
2.5 ได้ใจความ สั้น กระชับรัด	4.10	0.81	มาก

ตารางที่ 23 ระดับความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์ (N=40) (ต่อ)

ประเด็นประเมิน	$\bar{X}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
<b>3. การกำหนดพันธกิจ</b>	<b>4.18</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
3.1 มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดใน พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัย	4.12	0.68	มาก
3.2 มีความครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย	4.22	0.61	มาก
3.3 กำหนดพันธกิจชัดเจน	4.20	0.72	มาก
<b>4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์</b>	<b>3.97</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกับการสังเคราะห์ TOWS Matrix	4.07	0.72	มาก
4.2 เป็นจุดเน้นในการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำสูง (HPO) ในระยะยาว	4.00	0.64	มาก
4.3 สามารถดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	4.00	0.67	มาก
4.4 มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง	3.85	0.69	มาก
4.5 สามารถประเมินผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้	3.95	0.78	มาก
<b>5. การกำหนดเป้าประสงค์</b>	<b>4.10</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
5.1 มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	4.15	0.66	มาก
5.2 มีความท้าทาย	4.05	0.78	มาก
5.3 เป็นผลลัพธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์	4.12	0.64	มาก
<b>6. การกำหนดตัวชี้วัด</b>	<b>4.04</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
6.1 มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์	4.07	0.69	มาก
6.2 กำหนดหน่วยวัดความสำเร็จชัดเจน	4.00	0.75	มาก
6.3 วัดได้ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเชิงเวลา	4.07	0.72	มาก
6.4 มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย	4.12	0.72	มาก
6.5 การรวบรวมข้อมูลจากการวัดทำได้ง่าย	3.95	0.71	มาก
<b>7. การกำหนดค่าเป้าหมาย</b>	<b>3.90</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>
7.1 มีความท้าทายและเป็นไปได้	3.87	0.85	มาก
7.2 มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ผ่านมา 3 ปี	3.92	0.82	มาก
<b>8. การกำหนดกลยุทธ์</b>	<b>4.05</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>
8.1 กลยุทธ์สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	4.12	0.60	มาก
8.2 กลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์	4.05	0.71	มาก
8.3 กลยุทธ์ชี้บ่งถึงงานที่ต้องพัฒนาชัดเจนแยกออกจากงานปกติ	3.97	0.76	มาก
8.4 กลยุทธ์สามารถดำเนินงานได้จริง	4.10	0.59	มาก
8.5 กลยุทธ์จะสะท้อนกลับถึงวิสัยทัศน์	4.00	0.67	มาก

ตารางที่ 23 ระดับความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์ (N=40) (ต่อ)

ประเด็นประเมิน	$\bar{X}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
<b>9. ภาพรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>
9.1 ลักษณะแผนยุทธศาสตร์มีความเรียบง่ายอ่านเข้าใจง่าย	4.17	0.78	มาก
9.2 ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน	4.07	0.72	มาก
9.3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน	3.97	0.76	มาก
9.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ชัดเจนสามารถวัดและประเมินได้	4.12	0.72	มาก
9.5 แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกันภายใน	4.07	0.65	มาก
9.6 แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น	4.00	0.75	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกำหนดพันธกิจ ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.61$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 0.61$ ) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.64$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

- 1) การวิเคราะห์ SWOT แนวโน้มในอนาคตของมหาวิทยาลัย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
- 3) การกำหนดพันธกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
- 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
- 5) การกำหนดเป้าประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 0.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
- 6) การกำหนดตัวชี้วัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุก

7) การกำหนดค่าเป้าหมาย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ

8) การกำหนดกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ

9) ภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ

มหาวิทยาลัย ค ทดลองความเป็นไปได้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน - 26 ตุลาคม 2557 6-7, 21-22 สิงหาคม 2558 ผลการดำเนินงาน คือ 1) ได้ข้อมูลสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ ย้อนหลัง 3 ปี แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และระบบติดตาม ประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย 2) ไม่สามารถดำเนินการจัดตั้งเป็นสำนักบริหารยุทธศาสตร์ได้ เพราะกระทบกับโครงสร้างการบริหาร แต่ใช้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการรวมบุคลากรของสำนักนโยบายและแผนงาน ทำหน้าที่แทนสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์มีการดำเนินงานตามขั้นตอนเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอน และนำเสนอสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะให้กลับมาทบทวนกลยุทธ์เพิ่มเติม

มหาวิทยาลัย ง นำร่องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 3 ธันวาคม 2557 -13 มีนาคม 2558 ซึ่งผู้วิจัยไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยตรงแต่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและติดตามเรื่องแผนยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานของสถาบัน คือ ได้ข้อมูลพื้นฐาน แผนยุทธศาสตร์ และการติดตามและประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

## 2.8 ข้อเสนอแนะจากผลการทดลอง

1) การให้ความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ง่ายต่อการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้ชัดเจน ควรปรับระบบการติดตามและควรสรุปความสำเร็จของตัวบ่งชี้ของแผนยุทธศาสตร์แต่ละปี

2) การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ควรกำหนดเป็นนโยบายของสภาสถาบันหรือสถาบัน และสถาบันมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน จึงสามารถดำเนินการต่อไปได้ ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ เนื่องจากต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร ทำให้กระทบกับการบริหารบุคคล

3) การทดลองในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประเด็นสำคัญที่สถาบันต้องสร้างเห็นพ้องกัน คือ การกำหนดจุดเน้นของสถาบัน ถ้าสถาบันไม่สามารถตกลงได้ ว่าต้องการเน้นอะไร ทำให้การ

จัดทำแผนเป็นได้ยาก เพราะการค้นหาจุดเด่นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผน และนำไปสู่การวิเคราะห์สรุปเป็นกลยุทธ์ นอกจากนั้น การมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนไม่ตรงกับ ความสนใจของผู้รับมอบหมายหรือมีแนวคิดไม่ตรงกัน จะประสบความสำเร็จได้ยาก

4) การทดลองทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบัน ควรเป็น ความริเริ่มของผู้บริหาร และดำเนินการโดยบุคคลภายใน สถาบัน เพราะมีผลกระทบต่อโครงสร้างของ สถาบันและงานบริหารบุคคล

5) การนำรูปแบบกลยุทธ์ฯไปปฏิบัติ จะต้องเป็นความคิดริเริ่มของผู้บริหาร และเป็น แนวทางที่ผู้บริหารสนใจนำไปปฏิบัติ จึงสามารถขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้

สรุปผลการทดลอง ผลจากการนำรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด การบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาฯไปใช้ ทดลองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏเพชรบุรี ตามคู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Manual: Strategic Planning Process) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างทดลองหลัก คือ มหาวิทยาลัยราช ภัฏเพชรบุรีและกลุ่มตัวอย่างคู่ขนาน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยเลือกการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณา การตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับ สถาบันอุดมศึกษาฯ จากประเด็นเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และสำนักบริหารยุทธศาสตร์/ คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยทั้งสองประเด็นครอบคลุมองค์ประกอบตามรูปแบบ CSIPOCF และเลือกแบบทดลอง คือ The one group no pretest experimental design Model ( $X_1 O$ ) โดยมีระยะเวลาดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 4 - 30 สิงหาคม 2556 มหาวิทยาลัยราช ภัฏนครราชสีมา 30 เมษายน- 20 ตุลาคม 2557, 6-7, 21 - 22 สิงหาคม และมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบุรีกับมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 3 ธันวาคม 2557 - 13 มีนาคม 2558 ผลการทดลอง จากหน่วยทดลองหลักผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวม มีความพึงพอใจระดับมาก ( $\bar{X} = 40.5$ ,  $SD = .56$ ) ทั้งหน่วยทดลองและหน่วยทดลองคู่ขนาน สามารถดำเนินตามขั้นตอนในคู่มือการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีข้อเสนอแนะ คือ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอน การปฏิบัติงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ง่ายต่อการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะในการจัดตั้งสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์ควรกำหนดเป็นนโยบายของสภาสถาบัน สถาบันต้องสร้างความชัดเจนในจุดเน้นของ สถาบัน และผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการริเริ่มและการผลักดันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการทดลอง



ผลการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ดำเนินการทดลองที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ดังรายละเอียดในตอนที 6



## ตอนที่ 6 การนำเสนอผลการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

### 6.1 การนำเสนอผลการทดลอง

การนำเสนอผลการทดลอง เป็นการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2553-2554) ซึ่งเป็นการเสนอผลทดลองการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ในการประชุมสภาครั้งที่ 1/2 เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2558 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยชั้น 9 อาคารวิทยากริมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ในวาระ 4.4 การพิจารณาแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “สร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว” ในการสร้างความโดดเด่นด้านอาหารและการท่องเที่ยว ควรนำไปสู่การพัฒนาระบบและกลไก

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 “การยกระดับคุณภาพบัณฑิต” เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญมาก คือ นักศึกษาจะต้องเรียนรู้ พัฒนาแนวคิด

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “การเพิ่มศักยภาพการวิจัยและงานสร้างสรรค์” ประเด็นที่เป็นปัญหาอะไรบางอย่าง เช่น ทางการศึกษา วิทยาศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม จริยธรรมคุณธรรมมีอะไรที่จะศึกษาได้ และปัญหาของจังหวัดซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดทราบถึงปัญหา วัฒนธรรมจังหวัด เกษตรจังหวัด ซึ่งจะทราบปัญหาในแต่ละเรื่อง ในการปรับแผนยุทธศาสตร์ครั้งต่อไป ควรร่วมกันศึกษาวิจัยร่วมกันแก้ไขปัญหา

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “สร้างความเป็นสากล” เรื่องนี้ต้องใช้เวลาทำให้เป็นสากล ถ้าทำเนื้อหาสาระ ทำหลักสูตรผลิตครูไทย ผลิตวิทยาศาสตร์ ผลิตนักอาหารไทย ปูองอาหารไทยให้เป็นเลิศ ในการผลิตให้เป็นสากลต้องมีมาตรฐาน

5) เรื่องเกี่ยวกับนโยบายหรือแผน ถ้ามองในเชิงสั้นหรือยาว ถ้าจะทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นจริงต้องมองให้เป็นรูปธรรม มองการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร คนที่อยู่สายปฏิบัติในองค์กรที่เข้ามา ร่วมกับมหาวิทยาลัย ถ้ามหาวิทยาลัยมีเครือข่าย ขอให้รักษาระยะห่างไว้

6) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศได้นำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2558-2562) ส่วนหนึ่งไปถอดแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวอย่งนำของคณะแล้ว

7) การประกันคุณภาพภายใน ตัวชี้วัด 2 ตัว ที่เป็น Input ในเรื่องวุฒิการศึกษาของอาจารย์ระดับปริญญาเอก และตำแหน่งทางวิชาการ อีกตัวหนึ่ง คือ ห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนพัฒนาอาจารย์ให้วุฒิปริญญาเอก และตำแหน่งทางวิชาการ ถ้าใช้ตัวชี้วัดประกัน

คุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกจะร่วมกันจะมีปัญหา จะต้องมีความชัดเจน เน้นในเรื่องความพึงพอใจในการนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์

ภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา คือ ภาพที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี Keyword ที่นำไปใช้ได้อย่างมาก คือ Clean and Green เกี่ยวกับเรื่องอาหารและการท่องเที่ยว จะอธิบายได้หลายส่วน อาหารว่าจะทำอะไร อย่างไร จัดการท่องเที่ยวอย่างไร ถึงจะเหมาะสม และอีกคำหนึ่งที่แพร่หลายในมหาวิทยาลัยต่างประเทศ คือ “Innovation” ไม่ได้พูดถึง Research เพราะว่าเป็นผลจากงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์ ต้องนำมาพิจารณาว่างานวิจัยอะไรที่จะออกไปสู่นวัตกรรม และเพื่อประโยชน์ และเพื่อความสุขของผู้คน มองจุดอ่อน มองจุดผลสำเร็จ และทำอย่างไรที่จะมีนวัตกรรม หรือ Innovation ที่เป็นประโยชน์นำมาใช้ได้ ยุทธศาสตร์ Clean and Green จะทำอาหารอย่างไร ท่องเที่ยวอย่างไร จึงต้องนำมาพิจารณาว่างานอะไรจะนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ และความสุขของผู้คน นั่นเป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์

ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของสภาสถาบันราชภัฏเพชรบุรี คณะกรรมการทบทวนฯ นำไปปรับปรุงต่อไป

## 6.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม(ร่าง)รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบรูปแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน (ดังรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวก ข (6)) ตามแบบสัมภาษณ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง)รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค (8)) เพื่อนำผลการสัมภาษณ์ไปประกอบการปรับปรุงรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปประเด็น	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์										ความถี่ รวม (คน)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. ผู้บริหารที่ดีย่อมนำพาสถาบันไปสู่เป้าหมาย	✓	✓		✓				✓		✓	5
2. ผู้บริหารต้องบริหารตามแผนยุทธศาสตร์และให้ความต่อเนื่อง	✓	✓						✓		✓	4
3. ผู้บริหารต้องสานงานต่อเนื่องจากผู้บริหารคนเดิม	✓										1
4. ผู้บริหารต้องปรับเจตคติให้ทำงานเพื่อสถาบันมากกว่าสร้างผลงานโดดเด่นเป็นของตนเอง	✓										1
5. สภามีการถ่ายทอดแนวทางการบริหารสถาบันให้เชื่อมต่อระหว่างการเปลี่ยนอธิการบดี	✓							✓			2
6. การพัฒนาอาจารย์ เรื่องหลัก คือ สร้างองค์ความรู้ ทำการวิจัย ศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้น	✓	✓									2
7. ผู้บริหารควรบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล	✓				✓		✓	✓		✓	5
8. สภา มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับติดตาม และประเมินผลมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓		✓	✓		✓			6
9. วาระในการประชุมสภา ต้องมีวาระนำเสนอบทวิเคราะห์นโยบาย จากฝ่ายบริหาร หรือคณะกรรมการนโยบายที่สภาแต่งตั้ง	✓	✓	✓					✓			4
10. เลขานุการสภามีบทบาทสำคัญในการช่วยงานประชุมสภา จึงควรให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		✓	✓							✓	3
11. สถาบันควรให้ความสำคัญในการเลือกอาจารย์ และพัฒนาให้เป็นผู้มุ่งมั่นทุ่มเทในการสอน และทำการวิจัย ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำทางวิชาการ		✓						✓			2



ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

สรุปประเด็น	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์										ความถี่ รวม (คน)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
21. การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา ควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้ง				✓								1
22. การเปิดสอนศูนยนอกที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาควรควบคุมคุณภาพและพัฒนาให้ได้มาตรฐานคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ				✓								1
23. สถาบันอุดมศึกษาควรหาจุดเด่นหรือจุดเน้นที่ต้องการ เพื่อกำหนดเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันให้สามารถแข่งขันได้		✓		✓	✓							3
24. พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น พ.ร.บ.รวม ควรปรับเป็นของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเอง				✓								1
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีเครือข่ายทั่วประเทศ แต่นำมาใช้ประโยชน์น้อย				✓					✓	✓		3
26. การเปิดสอนปริญญาโท ปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งควรได้มีการทบทวน และเน้นเรื่องคุณภาพให้มากขึ้น				✓								1
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดเด่นเรื่องการผลิตครู จึงควรดูแลคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ให้เข้มแข็ง โดยดูตัวอย่างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในอดีต				✓	✓	✓		✓	✓			5

ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

สรุปประเด็น	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์				ความถี่รวม (คน)	
28. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่ง มีความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์ จึงควรกำหนดสัดส่วนทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ให้เหมาะสม โดยพยายามรักษาความถนัดที่เน้นปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	4	
29. มหาวิทยาลัยของรัฐควรพิจารณาความต้องการของผู้เรียน ตลาดอาเซียน ชุมชน และท้องถิ่น และความเป็นไทย	✓	✓	✓		3	
30. มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก (World Class University)		✓	✓		2	
31. หลักการบริหารมหาวิทยาลัย มองที่องค์ประกอบการบริหาร คือ สถาสถาบัน ผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบัน งานวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์ (การจัดการความรู้ ความเสี่ยง และการประกันคุณภาพ) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)		✓	✓	✓	✓	4
32. บริบทของมหาวิทยาลัยในการบริหาร ประกอบด้วย งานวิชาการ (การเรียนการสอน, งานวิจัย) งานการเงิน ทรัพยากร และการบริหารทั่วไป		✓		✓		2
33. ในงานวิชาการ สถาบันควรนำคนดี คนเก่ง มาสู่ระบบมหาวิทยาลัย		✓				1
34. การบริหารมหาวิทยาลัย ในงานการเงิน ต้องโปร่งใส (Transparency) และมีความรับผิดชอบ (Accountability)		✓				1





ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

สรุปประเด็น	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์										ความถี่ รวม (คน)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
43. กระบวนการสรรหาอธิการบดี ควรมีความชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว				✓								1
44. ผู้บริหารควรคัดคนดี มีความรู้ ความสามารถมาร่วมทีมงาน				✓								1
45. การเลือกคณบดีควรเลือกบุคคล ที่ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)				✓								1
46. การบริหารหลักสูตร คือ หัวใจ ของการบริหารวิชาการ		✓		✓								2
47. อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร หลักสูตร ถือว่าเป็นหัวใจของงาน วิชาการ				✓						✓		2
48. การบริหารสถาบัน คือ การ บริหารหลักสูตรให้สำเร็จ									✓		✓	2
49. การบริหารมหาวิทยาลัย ต้องดู ว่าพันธกิจ คืออะไร คนเป็นอย่างไร อารมณ์ของสถาบันเป็นอย่างไร ฟังจาก คนภายในและภายนอก แล้วกำหนด ยุทธศาสตร์ในการบริหารว่า จะ ขับเคลื่อนได้อย่างไร		✓				✓	✓					3
50. การบริหารในปัจจุบัน ต้องรู้จัก ท้องถิ่น คืออะไร ให้ชัดเจน และสิ่งที่ สัมพันธ์กับท้องถิ่น		✓			✓					✓		3
51. สถาบันเป็นศูนย์รวมข้อมูล ท้องถิ่นเกี่ยวกับคน อาชีพ และปัญหา ของท้องถิ่น		✓			✓							2
52. การรู้จักท้องถิ่น คือ การวิจัยให้ รู้จักท้องถิ่น ได้แก่ สภาพของน้ำ ดิน และอาชีพ		✓			✓	✓		✓				4
53. การบริหารจะต้องรู้จักกฎหมาย ทำตามกฎหมาย					✓					✓		2
54. การบริหารต้องกำหนดเป้าหมาย รู้จักปัญหา และการแก้ไข ทั้งวันนี้ และ วันหน้า		✓			✓							2

ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

สรุปประเด็น	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์										ความถี่ รวม (คน)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
55. การบริหารโดยใช้หลัก Measurement คือ รู้ข้อมูลชัด ตัดสินใจ ได้ดี มีความมั่นคง กระตือรือร้น ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ผู้เรียน และสังคม					✓							1
56. เทคนิคการติดตามงาน คือ การตามไปดู เรียกมาคุย ประชุมกันเสมอๆ เข้าหาปัญหา และมอบหมายให้คนอื่นไปดู					✓	✓	✓					3
57. สถาบันอุดมศึกษาเป็นอิสระทางวิชาการ (Autonomous) บริหารจัดการด้วยตนเองได้								✓				1
58. สถาบันมีกลไกในการกำหนดนโยบาย (Policy) และการสร้างความเป็นหน่วยงานเดียว (Unity)	✓	✓	✓	✓			✓	✓				6
59. มหาวิทยาลัยต้องสร้างคุณภาพและความเสมอภาค (Quality and equity)							✓					1
60. การบริหารต้องเน้นการบริหารแบบมุ่งเน้นเชิงธุรกิจ (Business Oriented)		✓	✓	✓			✓	✓	✓			6
61. ใช้ทรัพยากรภายในสถาบันให้เกิดประโยชน์สูงสุด							✓					1
62. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคล ประเภทที่มีพรสวรรค์ (Talent) และเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงบวก (Positive People)							✓					1

ตารางที่ 24 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

สรุปประเด็น	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์										ความถี่ รวม (คน)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
63. การบริหารสถาบันในระยะต้นน้ำ คือให้ความสำคัญต่อ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ หลักสูตร การบริหารในระยะกลางน้ำ คือ ส่งปัจจัยสนับสนุนว่า สถาบันขาด แคลนอะไร ก็จะเติมปัจจัยลงไป เช่น เอาเครื่องมือไปช่วยบุคลากรและ นักวิชาการ ระยะปลายน้ำ คือผลลัพธ์ จากการตรวจความพึงพอใจในผลผลิต เพื่อการปรับปรุง								✓			1
64. การบริหารจะต้องข้ามหน้าที่ (Cross acting) คือ การทำงานที่ใช้ กิจกรรมนำทุกฝ่ายต้องเข้าร่วมกัน								✓			1
65. สถาบันต้องแปลงพันธกิจให้เป็น มูลค่า เน้นภูมิสังคม และสังคม ผู้ประกอบการ								✓			1
66. การจัดตั้งศูนย์วิจัยเพื่อความเป็น เลิศ เพื่อให้อาจารย์ที่สนใจรวมทั้ง อาจารย์รุ่นใหม่ เข้ามามีส่วนร่วม โดยจัด งบประมาณสนับสนุน								✓			1
67. การบริหารมหาวิทยาลัยให้เน้น คุณภาพมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามพันธ กิจ									✓	✓	2

จากตารางที่ 24 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามระบบ CSIPOCF ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นสาระสำคัญและความถี่จำแนกตามระบบ

CSIPOCF

CSIPOCF	ประเด็นสาระสำคัญ	ความถี่
บริบทองค์กร	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมัญจาคีรีมีจุดเด่นเรื่องการผลิตครู ศึกษาศาสตร์ หรือคณะครุศาสตร์ให้เข้มแข็ง โดยดูตัวอย่างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในอดีต	5
	2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่ง มีความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์ จึงควรกำหนดสัดส่วนทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ให้เหมาะสม โดยพยายามรักษาความถนัดที่เน้นปฏิบัติ	4
	3. สถาบันอุดมศึกษา เป็น Autonomous มีอิสระ คือ บริหารจัดการเองได้	4
	4. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรกำหนดบทบาทให้ชัดเจน ดูตลาดแรงงาน ซึ่งสถาบัน มีความถนัดด้าน Service Industries/social workers lifelong education	3
	5. การบริหารในปัจจุบัน ต้องรู้จักท้องถิ่นคืออะไร ให้ชัดเจน และสิ่งที่สัมพันธ์กับท้องถิ่น	3
	6. สถาบันอุดมศึกษาควรหาจุดเด่น หรือจุดเน้นที่ต้องการ เพื่อกำหนดเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันให้สามารถแข่งขันได้	3
	7. สถาบันเป็นศูนย์รวมข้อมูลท้องถิ่นเกี่ยวกับคน อาชีพ และปัญหาของท้องถิ่น	2
	8. มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องมุ่งสู่การเป็น World Class University	2
	9. บริบทของมหาวิทยาลัยในการบริหาร ประกอบด้วย งานวิชาการ (การเรียน การสอน, งานวิจัย) งานการเงิน ทรัพยากร และการบริหารทั่วไป	2
	10. มหาวิทยาลัยราชภัฏมิใช่เครือข่ายทั่วประเทศ แต่นำมาใช้ประโยชน์น้อย	1
	11. พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น พ.ร.บ.รวม ควรปรับเป็นของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเอง	1
	12. การรู้จักท้องถิ่น คือ การวิจัยให้รู้จักท้องถิ่น ได้แก่ สภาพของน้ำ ดิน และอาชีพ	1
ผู้ส่งมอบ	1. สถานสถาบันมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม และประเมินผล มหาวิทยาลัย	6
	2. วาระในการประชุมสภาฯ ต้องมีวาระนำเสนอทวิเคราะห์นโยบาย จากฝ่ายบริหาร หรือคณะกรรมการนโยบายที่สภาแต่งตั้ง	4

ตารางที่ 25 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นสาระสำคัญและความถี่ จำแนกตามระบบ  
CSIPOCF (ต่อ)

CSIPOCF	ประเด็นสาระสำคัญ	ความถี่
	3. เลขานุการสภามีบทบาทสำคัญในการช่วยงานประชุมสภา จึงควรให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3
	4. สภาควรให้ความสำคัญในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล	3
	5. สภามีการถ่ายทอดแนวทางการบริหารสถาบันให้เชื่อมต่อระหว่างการเปลี่ยนอธิการบดี	2
	6. ในการประชุมสภา ควรพิจารณาการประชุม 2 ลักษณะ คือ การประชุมเชิงนโยบาย และประชุมวาระปกติ	2
	7. การได้มาของคณะกรรมการสภา เป็นเรื่องสำคัญ ควรได้คณะกรรมการที่เป็นกลาง มีความเป็นธรรม	1
	8. สภาไม่ควรขัดแย้งกันเอง สภา กับผู้บริหารควรมีความสัมพันธ์ทางสร้างสรรค์	1
	9. การได้มาของคณะกรรมการสภา เป็นเรื่องสำคัญ ควรได้คณะกรรมการที่เป็นกลาง มีความเป็นธรรม	1
ปัจจัยนำเข้า	1. ผู้บริหารที่ดียวอนำพาสถาบันไปสู่เป้าหมาย	5
	2. ผู้บริหารเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ หนักแน่น แก้ปัญหา พัฒนาคคน และพัฒนางาน	4
	3. หน่วยงานสนับสนุนถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ ต้องสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและหน่วยงาน	3
	4. สถาบันควรให้ความสำคัญในการเลือกอาจารย์ และพัฒนาให้เป็นผู้มุ่งมั่นทุ่มเทในการสอน และทำการวิจัยให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำทางวิชาการ	2
	5. การบริหารสถาบัน คือ การบริหารหลักสูตรให้สำเร็จ	2
	6. อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร ถือว่าเป็นหัวใจของงานวิชาการ	2
	7. ผู้บริหารต้องโปร่งใสเรื่องการเงินและระมัดระวังให้ถูกต้องตามระเบียบ	1
	8. ผู้บริหารควรมีประสบการณ์ในความสำเร็จ (Success story) เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1
	9. ผู้บริหารควรคัดคนดี มีความรู้ ความสามารถมาร่วมทีมงาน	1
	10. คณบดีควรเลือกบุคคลที่ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	1
	11. ผู้บริหารต้องสานงานต่อเนื่องจากผู้บริหารคนเดิม	1
	12. ทรัพยากรภายในสถาบันควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1
	13. ในงานวิชาการ สถาบันควรนำคนดี คนเก่ง มาสู่ระบบมหาวิทยาลัย	1
	14. ผู้บริหารต้องปรับเจตคติให้ทำงานเพื่อสถาบันมากกว่าสร้างผลงานโดดเด่นเป็นของตนเอง	

ตารางที่ 25 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นสาระสำคัญและความถี่ จำแนกตามระบบ CSIPOCF (ต่อ)

CSIPOCF	ประเด็นสาระสำคัญ	ความถี่
กระบวนการ	1. สถาบันมีกลไกในการกำหนดนโยบาย (Policy) และการสร้างความเป็นหน่วยงานเดียว (Unity)	6
	2. การบริหารต้องเน้นการบริหารแบบ Business Oriented สถาบันควรวางยุทธศาสตร์งานวิจัย จากการถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	6
	3. หลักการบริหารมหาวิทยาลัย มองที่องค์ประกอบการบริหาร คือ สภาสถาบัน ผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบัน งานวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์ (การจัดการความรู้ ความเสี่ยง และการประกันคุณภาพ) และ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)	4
	4. การบริหารมหาวิทยาลัย ต้องดูว่าพันธกิจ คืออะไร คนเป็นอย่างไร อารมณ์ของสถาบันเป็นอย่างไร ฟังจากคนภายในและภายนอก แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารว่า จะขับเคลื่อนได้อย่างไร	3
	5. กลยุทธ์ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการกำหนดทิศทางของสถาบัน จึงควรหากกลยุทธ์ใหม่ๆในการพัฒนาสถาบัน	3
	6. ผู้บริหารต้องบริหารตามแผนยุทธศาสตร์และให้มีความต่อเนื่อง	3
	7. เทคนิคการติดตามงานคือ การตามไปดู เรียกมาคุย ประชุมกันเสมอๆ เข้าหาปัญหา และมอบหมายให้คนอื่นไปดู	2
	8. สถาบันต้องจัดทำแผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวและแผนประจำปี	2
	9. การบริหารต้องกำหนดเป้าหมาย รู้จักปัญหา และการแก้ไข ทั้งวันนี้ และวันหน้า	2
	10. การเปิดสอนศูนย์นอกที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาควรควบคุมคุณภาพ และพัฒนาให้ได้มาตรฐานคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ	1
	11. การบริหารมหาวิทยาลัย ในงานการเงิน ต้องโปร่งใส (Transparency) และมี ความรับผิดชอบ (Accountability)	1
	12. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในสายงาน	1
	13. กระบวนการสรรหาอธิการบดีควรมีความชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว	1
	14. การบริหารจะต้องรู้จักกฎหมาย ทำตามกฎหมาย	1
	15. ผู้บริหารต้องวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และทำ Road Map	1

ตารางที่ 25 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นสาระสำคัญและความถี่ จำแนกตามระบบ

CSIPOCF

CSIPOCF	ประเด็นสาระสำคัญ	ความถี่
	16. การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา ควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้ง	1
	17. การบริหารโดยใช้หลัก Measurement คือ รู้ข้อมูลชัด ตัดสินใจได้ดี มีความมั่นคง กระตือรือร้น พุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ผู้เรียน และสังคม	1
	18. การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา ควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้ง	1
	19. ผู้บริหารควรบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	1
	20. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคลประเภท Talent และ Positive People	1
	21. การบริหารสถาบันในระยะต้นน้ำ คือให้ความสำคัญต่อ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และหลักสูตร การบริหารในระยะกลางน้ำ คือ ส่งปัจจัยสนับสนุนว่าสถาบันขาดแคลนอะไร ก็จะเติมปัจจัยลงไป เช่น เอาเครื่องมือไปช่วยบุคลากรและนักวิชาการ ระยะปลายน้ำ คือผลลัพธ์ จากการตรวจดูความพึงพอใจในผลผลิต เพื่อการปรับปรุง	1
	22. การบริหารจะต้องข้ามหน้าที่ (Cross acting) คือ การทำงานที่ใช้กิจกรรมนำทุกฝ่ายต้องเข้าร่วมกัน	1
	23. สถาบันต้องแปลงพันธกิจให้เป็นมูลค่า เน้นภูมิสังคม และสังคมผู้ประกอบการ	1
	24. การจัดตั้งศูนย์วิจัยเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้อาจารย์ที่สนใจรวมทั้งอาจารย์รุ่นใหม่ เข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดงบประมาณสนับสนุน	1
	25.การถ่ายทอดแนวทางในการบริหารสถาบันให้เชื่อมต่อระหว่างการเปลี่ยนอธิการบดี	1
ผลผลิต	การผลิตบัณฑิตให้ตั้งเป้าหมายที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ และมีตัวชี้วัดคุณภาพ	3
ผู้ใช้บริการ	มหาวิทยาลัยของรัฐควรพิจารณาความต้องการของผู้เรียน ตลาดอาเซียน ชุมชน และท้องถิ่น และความเป็นไทย	3
ผลสะท้อนกลับ	1.ในภาพรวมสถาบันพระบรมราชชนก ยังต้องปรับปรุงกระบวนการวางแผนของสถาบัน และควรพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนให้มากขึ้น	1
	2. การเปิดสอนปริญญาโท ปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งควรได้มีการทบทวน และเน้นเรื่องคุณภาพให้มากขึ้น	1
ผลลัพธ์	1.การพัฒนาอาจารย์ เรื่องหลัก คือสร้างองค์ความรู้ ทำการวิจัย ศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้น	2
	2. มหาวิทยาลัยต้องสร้าง Quality and equity	1

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้หลายลำดับ ผู้วิจัยนำเสนอ 3 ประเด็นแรกที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องกัน แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นเรียงตามลำดับ จำแนกตามกรอบ CSIPOCF ดังนี้

#### 1. บริบทองค์กร

อันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏมจธ.มีจุดเด่นเรื่องการผลิตครูจึงควรดูแลคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ให้เข้มแข็ง โดยดูตัวอย่างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรในอดีต (จำนวน 5 คน)

อันดับที่ 2 มี 2 ประเด็น (จำนวน 4 คน) คือ

1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่ง มีความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์ จึงควรกำหนดสัดส่วนทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ให้เหมาะสม โดยพยายามรักษาความถนัดที่เน้นปฏิบัติ

2) สถาบันอุดมศึกษา เป็น Autonomous มีอิสระ คือ บริหารจัดการเองได้

อันดับที่ 3 มี 3 ประเด็น (จำนวน 3 คน) คือ

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดบทบาทให้ชัดเจน ดูตลาดแรงงาน ซึ่งสถาบันมีความถนัดด้าน Service Industries/social workers lifelong education

2) การบริหารในปัจจุบัน ต้องรู้จักท้องถิ่นคืออะไร ให้ชัดเจน และสิ่งที่สัมพันธ์กับท้องถิ่น

3) สถาบันอุดมศึกษาควรหาจุดเด่น หรือจุดเน้นที่ต้องการ เพื่อกำหนดเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันให้สามารถแข่งขันได้

#### 2. ผู้ส่งมอบ

อันดับที่ 1 สภาสถาบันมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม และประเมินผล มหาวิทยาลัย (จำนวน 6 คน)

อันดับที่ 2 วาระในการประชุมสภา ต้องมีวาระนำเสนอบทวิเคราะห์นโยบาย จากฝ่ายบริหาร หรือ คณะกรรมการนโยบายที่สภาแต่งตั้ง (จำนวน 4 คน)

อันดับที่ 3 มี 2 ประเด็น (จำนวน 3 คน) คือ

1) เลขานุการสภามีบทบาทสำคัญในการช่วยงานประชุมสภา จึงควรให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) สภา ควรให้ความสำคัญในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

#### 3. ปัจจัยนำเข้า



อันดับที่ 1 ผู้บริหารที่ดียวมนำพาสถาบันไปสู่เป้าหมาย (จำนวน 5 คน)

อันดับที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ หนักแน่น แก้ปัญหา พัฒนาคน และพัฒนางาน (จำนวน 4 คน)

อันดับที่ 3 หน่วยงานสนับสนุนถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ ต้องสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและหน่วยงาน (จำนวน 3 คน)

#### 4. กระบวนการ

อันดับที่ 1 มี 2 ประเด็น (จำนวน 6 คน) คือ

1) สถาบันมีกลไกในการกำหนดนโยบาย (Policy) และการสร้างความเป็นหน่วยงานเดียว (Unity )

2) การบริหารต้องเน้นการบริหารแบบ Business Oriented สถาบันควรวางยุทธศาสตร์งานวิจัย จากการถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดี ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

อันดับที่ 2 หลักการบริหารมหาวิทยาลัย มองที่องค์ประกอบการบริหาร คือ สถาสถาบัน ผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบัน งานวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนยุทธศาสตร์ (การจัดการความรู้ ความเสี่ยง และการประกันคุณภาพ) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) (จำนวน 4 คน)

อันดับที่ 3 มี 2 ประเด็น (จำนวน 3 คน) คือ

1) การบริหารมหาวิทยาลัย ต้องดูว่าพันธกิจ คืออะไร คนเป็นอย่างไร อารมณ์ของสถาบันเป็นอย่างไร ฟังจากคนภายในและภายนอก แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารว่า จะขับเคลื่อนได้อย่างไร

2) กลยุทธ์ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการกำหนดทิศทางของสถาบัน จึงควรหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการพัฒนาสถาบัน

3) ผู้บริหารต้องบริหารตามแผนยุทธศาสตร์และให้มีความต่อเนื่อง

#### 5. ผลผลิต

มี 1 ประเด็น จำนวน 3 คน คือ การผลิตบัณฑิตให้ตั้งเป้าหมายที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ และมีตัวชี้วัดคุณภาพ

#### 6. ผู้ให้บริการ

มี 1 ประเด็น จำนวน 3 คน คือ มหาวิทยาลัยของรัฐควรพิจารณาความต้องการของผู้เรียน ตลาดอาเซียน ชุมชน และท้องถิ่น และความเป็นไทย

#### 7. ผลสะท้อนกลับ

มี 2 ประเด็น ประเด็นละ 1 คน คือ

ประเด็นที่ 1 ในภาพรวมสถาบันพระบรมราชชนก ยังต้องปรับปรุงกระบวนการวางแผนของสถาบัน และควรพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนให้มากขึ้น

ประเด็นที่ 2 การเปิดสอนปริญญาโท ปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งควรได้มีการทบทวน และเน้นเรื่องคุณภาพให้มากขึ้น

#### 8. ผลลัพธ์

อันดับที่ 1 การพัฒนาอาจารย์ เรื่องหลัก คือสร้างองค์ความรู้ ทำการวิจัย ศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้น (จำนวน 2 คน)

อันดับที่ 2 มหาวิทยาลัยต้องสร้าง Quality and equity (จำนวน 1 คน)

สรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามกรอบระบบ CSIPOCF ดังนี้

##### 1. บริบทองค์กร ประกอบด้วย

1) สถาบันอุดมศึกษามีอิสระบริหารจัดการเองได้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งต้องรู้จักท้องถิ่นให้ชัดเจนและสิ่งสัมพันธ์กับท้องถิ่น การรู้จักท้องถิ่น คือ การวิจัยให้รู้จักท้องถิ่น ได้แก่ สภาพของน้ำ ดินและอาชีพ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นศูนย์รวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในท้องถิ่น อาชีพ และปัญหาของท้องถิ่น

2) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีความเข้มแข็งหรือจุดเด่นแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์เรื่องการผลิตครู การให้การศึกษาตลอดชีวิตและอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งมีเครือข่ายทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เด่นทางวิทยาศาสตร์ควรกำหนดสัดส่วนวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เหมาะสม

3) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรมีจุดเด่น จุดเน้นที่ต้องการ เพื่อกำหนดเอกลักษณ์ของสถาบัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

##### 2. ผู้ส่งมอบ ประกอบด้วย

1) สภาสถาบันมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับติดตาม และประเมินผลมหาวิทยาลัย การได้มาของคณะกรรมการสภาสถาบันเป็นเรื่องสำคัญควรได้คณะกรรมการที่เป็นกลางมีความเป็นธรรม สภาสถาบันควรให้ความสำคัญในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลในการประชุมสภาสถาบันมีบทบาทสำคัญ จึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) ในวาระการประชุม ควรมี 2 เรื่อง คือ การประชุมเชิงนโยบายและประชุมวาระปกติ และให้มีวาระนำเสนอบทวิเคราะห์นโยบายจากฝ่ายบริหาร

3) คณะกรรมการนโยบายที่สภาฯ แต่งตั้งไม่ควรขัดแย้งกันเอง และมีความสัมพันธ์ทางสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหาร

4) สภาฯ มีการถ่ายทอดแนวทางการบริหารให้เชื่อมต่อการหว่างการเปลี่ยนอธิการบดี

### 3. ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หนักแน่น แก้ปัญหา พัฒนาคน และพัฒนางาน คัดคนดี มีความรู้ความสามารถมาร่วมทีมงาน การเลือกคนที่ดีควรเป็นบุคคลที่ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการบริหารต้องสานงานต่อเนื่องจากผู้บริหารเดิม และปรับเจตคติในการทำงานเพื่อสถาบันมากกว่าสร้างผลงานโดยเด่นเป็นของตนเอง

2) อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรถือว่าเป็นหัวใจของงานวิชาการ จึงควรให้ความสำคัญในการเลือกอาจารย์พัฒนาให้เป็นผู้มุ่งมั่นทุ่มเทในการสอน และนำการวิจัย ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

3) หน่วยงานสนับสนุน ถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ ต้องสร้างความเข้มแข็งที่บุคคลและหน่วยงาน

### 4. กระบวนการประกอบด้วย

1) สถาบันมีการกำหนดนโยบายและสร้างความเป็นหน่วยงานเดียวกัน

2) กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อลดความขัดแย้ง มีความชัดเจน ถูกต้อง และรวดเร็ว

3) กระบวนการบริหารพิจารณาจากองค์ประกอบการบริหาร คือ สภาพสถาบัน ผู้บริหาร บุคลากรในสถาบันงานวิจัย

4) การบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องพิจารณาว่าพันธกิจ คืออะไร ลักษณะของบุคลากรเป็นอย่างไร บรรยากาศของสถาบันเป็นอย่างไร ฟังบุคลากรจากภายในและภายนอกสถาบัน และกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนสถาบัน

5) การกำหนดยุทธศาสตร์ ถือว่า เรื่องสำคัญในการกำหนดทิศทางของสถาบัน จึงควรหายุทธศาสตร์ใหม่ๆในการบริหารสถาบัน เช่น การบริหารที่เน้นการบริหารแบบนักธุรกิจ แปลงพันธกิจให้เป็นมูลค่า เน้นท้องถิ่นและชุมชน และสังคมผู้ประกอบการ เป็นต้น

6) การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ครบขั้นตอนการบริหาร คือ บริหารที่รู้ ข้อมูลดี ตัดสินใจได้ดี มีความมั่นคง กระตือรือร้น ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ผู้เรียนและสังคม โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารและทำแผนการบริหาร กำหนดเป้าหมายชัดเจน แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะต้นน้ำ ให้ความสำคัญต่อบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และหลักสูตร ระยะกลางน้ำ การส่งปัจจัยสนับสนุนว่า สถาบันขาดแคลนอะไรก็เติมปัจจัยลงไป เช่น เครื่องมือสนับสนุน อาจารย์ บุคลากร และนักวิชาการ และระยะปลายน้ำ คือ การตรวจสอบความพึงพอใจในผลผลิต เพื่อการปรับปรุง

7) การบริหารต้องมีการติดตาม โดยมีเทคนิคในการติดตาม คือ การตามไปดูการปฏิบัติงานของบุคลากร เชิญมาคุยเป็นการส่วนตัว ประชุมกันเสมอๆ เข้าหาปัญหาและการมอบหมายให้บุคคลไปดู

5. ผลผลิต ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิตให้ตั้งเป้าหมายที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญและมีตัวชี้วัดคุณภาพ

6. ผู้ให้บริการ ประกอบด้วย สถาบันควรพิจารณาความต้องการของผู้เรียน ตลาดอาเซียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นความเป็นไทย

7. ผลสะท้อนกลับ ประกอบด้วย

1) สถาบันอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญของกระบวนการวางแผนของสถาบันและการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนให้มากขึ้น

2) การเปิดสอบปริญญาโท ปริญญาเอกของสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งควรมีการทบทวนและเน้นเรื่องคุณภาพให้มากขึ้น

8. ผลลัพธ์ ประกอบด้วย

1) การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในการสร้างองค์ความรู้ การวิจัยการศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้น

2) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีคุณภาพและมีความเสมอภาค

### 6.3 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ผู้วิจัยสรุปรูปแบบจำลองเป็นที่พักอาศัยห้องชุด เรียกว่า Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance หรือ Condo of AEPQA นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย นักกลยุทธ์และการตลาด 1 คน นักวิชาการ 1 คน นักบริหาร 3 คน ผู้ตรวจประเมินและประกันคุณภาพ 1 คน รวมทั้งหมด รวมจำนวน 7 คน (ตั้งรายชื่อในภาคผนวก ข (2) เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2558 เวลา 13.30 – 15.00 ณ ห้อง VIP1 โรงแรมสวนดุสิตเพลสมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ตามแนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ(ตามรายละเอียดในภาคผนวก ค (3) ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1) รูปแบบ Condo of (AEPQA) ที่นำเสนอควรได้มีการตรวจสอบกับข้อมูลสรุปจากผลการวิจัยที่สกัดให้เหลือประเด็นสาระสำคัญหลัก เพื่อลดจำนวนข้อและประเด็นให้น้อยลง แต่ครอบคลุมสาระสำคัญ และสอดคล้องกัน

2) ในรูปแบบควรมีผลผลิตและผลลัพธ์ด้วย ในรูปยังไม่ได้รวมไว้

- 3) ในรูปแบบเป็นกรอบกว้าง เป็นภาพรวมของการบริหารจัดการสถาบัน จึงต้องระบุเงื่อนไขของความสำเร็จว่าจะมีความสำเร็จอย่างไร
- 4) ในการดำเนินการตามกระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- 5) ในส่วนของการดำเนินงานในระดับสภาสถาบัน ควรให้มีลักษณะเป็น Strong Government และฝ่ายบริหารควรเป็น CEO ซึ่งต้องเป็น Strong executive officer
- 6) กรรมการสภา โดยเฉพาะนายกสภา ต้องรู้เรื่องการศึกษา มีความสนใจ ทุ่มเทให้กับงาน และมีบาร์มี รับผิดชอบและหน้าที่
- 7) ระบบประกันคุณภาพที่น่าสนใจ คือ ระบบ AUA-QA น่าสนใจจะนำไปพัฒนาคุณภาพ
- 8) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 9) ในรูปแบบควรได้ให้ความสำคัญของมาตรฐานคุณภาพบัณฑิต การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) การให้ความสนใจการพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่
- 10) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ในรูปแบบ ควรได้ทำหน้าที่ประสาน โดยรวมหน่วยงานประกันคุณภาพและฝ่ายแผนงานทำงานร่วมกัน แต่แบ่งงานกันทำเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวตามทิศทางที่กำหนดโดยสภาสถาบัน (Retreat)
- 11) การดำเนินงานในแต่ละเรื่องในรูปแบบ ในด้านกระบวนการ (Process) ควรให้มีระบบการติดตาม (Monitoring System) ตามนโยบายของสภาสถาบัน เพื่อนำจุดบอดมาแก้ไข

#### 6.4 สรุปผลการวิจัยสังเคราะห์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ

ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย รวมทั้งหมด 6 ขั้นตอน สรุปผลการวิจัยและนำเสนอเป็นภาพอาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด เรียกว่า Condo of AEPQA เป็นรูปแบบของการพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาวิจัย โดยการจำลองเป็นรูปแบบของคอนโด แทนมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน เพื่อให้เข้าใจการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาได้ง่ายขึ้น ดังนี้

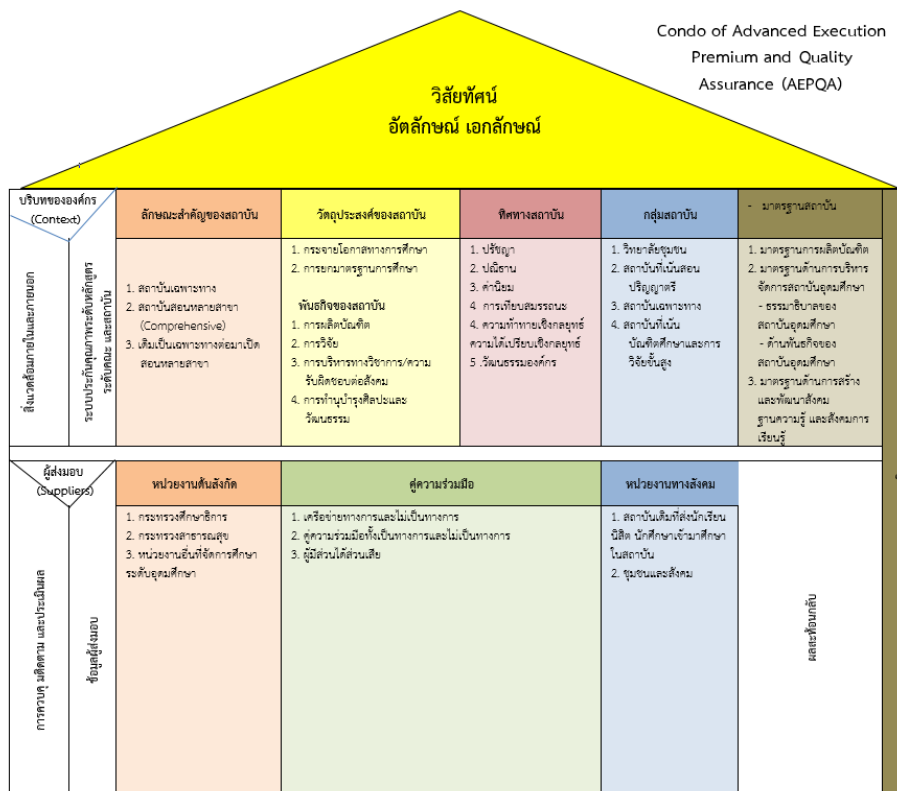
Condo of AEP ย่อมาจาก Advanced Execution Premium ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แนวคิดของนักบริหาร 3 คน คือ Kaplan and Norton (2008) Peters and Waterman (McKinsey 7-S Model) (1982) และ Porter (1985) บูรณาการและสรุปเป็นแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Execution Premium - AEP) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่

ส่วน QA ย่อมาจาก Quality Assurance ซึ่งเป็นการรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายระบบเข้าด้วยกัน (EdPEX, IQA, EQA, TQF, AUN – QA และ WCR) เรียกว่า การ

ประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance) เมื่อนำ Advanced Execution Premium มาบูรณาการกับ Comprehensive Quality Assurance คือ AEP+QA = AEPOA

จากรูปคอนโดจึงเป็นรูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ประกอบด้วยระบบ CSIPOCF (C = Context , S = Suppliers , I = Input, P = Process , O = Output, C = Customers, F = Feedback O = Outcome) และกลไก ดังภาพที่ 32





ปัจจัยนำเข้า (Input)	ภาวะผู้นำ	ทรัพยากรบุคคล	โครงสร้างอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม	สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	เทคโนโลยีสารสนเทศ
	ก. สภาสถาบัน 1. ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด 2. ประเมินความเข้าใจการดำเนินงานของสภาสถาบัน 3. ค่ากับ ติดตามการดำเนินงานของสภาสถาบัน 4. ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล 5. ประเมินผลการบริหารของสภาสถาบัน 6. ปรับปรุงการดำเนินงาน (Review) ข. ผู้บริหาร 1. มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางและถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ 2. ชี้นำในคุณค่าของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. มีระบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันให้เป็นไปตามนโยบาย บรรลุพันธกิจ และเป้าหมาย 4. ค่ากับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน 5. บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ค. ความสัมพันธ์ของสภาสถาบันกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ของสภาสถาบันกับผู้บริหารในทางสร้างสรรค์	คุณภาพของบุคลากร 1. คุณภาพของนิสิต 2. คุณภาพบุคลากรสายวิชาการ 3. คุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุน 4. ศักยภาพ <b>การเงินและงบประมาณ</b> 1. งบประมาณแผ่นดิน 2. งบประมาณของสถาบัน <b>การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา</b> 1. การเพิ่มคุณค่าทางวิชาการ 2. การให้บริการทางวิชาการที่มีรายได้ (in cash) และไม่มีรายได้ (in kind)	สภาพแวดล้อมกายภาพ 1. โครงสร้างทางกายภาพ 2. สภาพแวดล้อม - การเรียนรู้ภายนอก - การเรียนรู้ภายใน 3. การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)	สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 1. ความพร้อมด้านกายภาพ - ห้องเรียน - ห้องปฏิบัติการ - ทรัพยากรศึกษา - ฯลฯ 2. ความพร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยี 3. สิ่งอำนวยความสะดวกสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4. ระบบการดำเนินงานของภาคีศึกษา คณาจารย์ โดยการมีส่วนร่วมของอาจารย์ประจำหลักสูตร/อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร 5. จำนวนสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่เพียงพอ และเหมาะสมในการเรียนการสอน การปรับปรุงผลการประเมิน 6. ความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และอาจารย์ต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 1. แผนเทคโนโลยีสารสนเทศระยะสั้นและระยะยาว 2. ระบบและกลไกเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ระบบฐานข้อมูล (Common Data Set - CDS)

ภาพที่ 32 อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA)) : รูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย

กระบวนการ (Process)  การควบคุม ติดตาม และประเมินผล  ระบบฐานข้อมูล	<b>กระบวนการบริหารทั่วไป</b>		ผลสะท้อนกลับ           ผลสะท้อนกลับ           ผลสะท้อนกลับ           ผลสะท้อนกลับ	ผลสะท้อนกลับ           ผลสะท้อนกลับ           ผลสะท้อนกลับ           ผลสะท้อนกลับ
	นโยบาย			
	ภาวะผู้นำ : สถานการณ์ ผู้บริหาร			
	ทีมงาน : บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน			
	กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์			
	แผนยุทธศาสตร์ ร้อยละ ทั่วไป ร้อย สถานการณ์	1. สถานการณ์กำหนดนโยบาย 2. สถานการณ์จัดทำแผนยุทธศาสตร์ : การให้ความรู้ในการจัดทำแผนฯ, กำหนดงานรับผิดชอบ, SWOT, TOWS, กำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนปีกลยุทธ์ การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนตามพันธกิจ และแผนสนับสนุนพันธกิจ		
	แผนตามพันธกิจ ข้อมูลนักศึกษา	<b>แผนการผลิตบัณฑิต</b> 1. ระบบและกลไกการรับนักศึกษา การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษา การบริหารหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปปฏิบัติ การติดตามหลักสูตร และการประเมินหลักสูตร การพัฒนานักศึกษา 2. ระบบและกลไกการให้คำปรึกษา และการบริการข้อมูลข่าวสาร ระบบและกลไกส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา และศิษย์เก่า		
	ระบบฐานข้อมูลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	<b>แผนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์</b> นโยบายและแนวทางการวิจัย มาตรฐานการวิจัย ระบบและกลไกการบริหารงานวิจัย		
	ข้อมูลทุน ข้อมูลทุน	<b>แผนบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม</b> 1. กำหนดชุมชนหรือองค์กรเป้าหมาย และจัดทำแผนบริการวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยความร่วมมือระหว่างคณะ หรือหน่วยงาน และชุมชน กลุ่มเป้าหมายให้เป็นแบบบูรณาการกับการเรียนการสอนและงานวิจัย และการใช้ประโยชน์จากบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม 2. ดำเนินการตามวงจร PDCA 3. ประเมินความสำเร็จของแผนและโครงการตามตัวบ่งชี้ รวมทั้งเผยแพร่ประโยชน์ หรือผลกระทบจากการให้บริการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม และนำผลการประเมินมาปรับปรุง 4. ชุมชนหรือองค์กรเป้าหมายพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5. สถานีไม่มีเครือข่ายร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาชุมชนหรือองค์กร 6. ป้าความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดคุณค่าต่อสังคมหรือชุมชน		
	ข้อมูลการทำปฎิรูปและวัฒนธรรม	<b>แผนการทำปฎิรูปและวัฒนธรรม</b> 1. การกำหนดนโยบายการดำเนินงานยุทธศาสตร์ ระบบและกลไกการทำปฎิรูปและวัฒนธรรม 2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3. การประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดมาตรฐานคุณภาพด้านศิลปและวัฒนธรรม		
แผนสนับสนุนพันธกิจ ข้อมูล การเงิน	<b>แผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน</b> 1. แผนยุทธศาสตร์การเงินและงบประมาณของสถาบัน จากแหล่งเงินและงบประมาณ การประมาณค่าใช้จ่าย 2. การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยงานในหลักสูตร สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารสถาบัน (นักศึกษา อาจารย์ บุคลากร การเรียนการสอน) ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร ประสิทธิภาพประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน			
ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลบุคลากร	<b>แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร</b> 1. แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผน 2. ประเมินความสำเร็จของแผน และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากร และการเทียบเคียงกับสถาบันอื่น			
ข้อมูลการจัดการความรู้ ข้อมูลการจัดการความรู้	<b>แผนการจัดการความรู้</b> 1. แผนจัดการความรู้จากวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดการความรู้ (Gap Analysis) 2. ค้นหาประเด็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของมนุษย์ประสบการณ์ตรงและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต การวิจัย 3. การจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การเผยแพร่ความรู้ และการประเมินความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ สันหาแนวปฏิบัติที่ดี และเทียบเคียงกับสถาบันอื่น			

ภาพที่ 32 อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA)) : รูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)



กระบวนการ (Process)  การควบคุม ติดตาม และประเมินผล  ระบบฐานข้อมูล		<b>แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> 1. แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจ 2. ระบบบริหารและระบบสนับสนุนการบริหารข้อมูลพื้นฐานกลยุทธ์ (Strategic Common Data Set) 3. การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศ การจัดการความรู้ตามวงจร PDCA 4. จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี และเทียบเคียงกับสถาบันอื่น	ผลระดับองค์กร  และระดับ
	ข้อมูลความเป็นนานาชาติ	<b>แผนความเป็นนานาชาติ</b> 1. กำหนดแนวทางทางวิชาการสู่ความเป็นนานาชาติ การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โครงการพัฒนาขีดความสามารถนักศึกษา (ด้านภาษา ทักษะวิชาชีพ) 2. กระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศแก่ อาจารย์ และบุคลากร 3. การจัดทำหลักสูตรนานาชาติ โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับนานาชาติที่มีการทำบันทึกข้อตกลง 4. การจัดตั้งศูนย์ศึกษานานาชาติ สร้างแหล่งงานให้เป็นที่ยอมรับ และมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ การเรียนรู้หรือจัดการความรู้ เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยการเทียบเคียงกับสถาบันอื่น	
	ข้อมูลฐานความเสี่ยง	<b>แผนบริหารความเสี่ยง</b> 1. ตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีผู้บริหารระดับสูงร่วมเป็นกรรมการ 2. ศึกษาระดับและระบุความเสี่ยง ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง เงิน ความเสี่ยงการบริหาร ความเสี่ยงด้านนักศึกษา ความเสี่ยงด้านหลักสูตร ความเสี่ยงด้านจรรยาบรรณการเรียนการสอน 3. ประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงบูรณาการเข้าไปในงานและโครงการปกติ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เสนอต่อสภาสถาบัน นำแผนมาปรับปรุง 4. เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงตามวงจร PDCA และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี โดยการเทียบเคียงกับสถาบันอื่น	
	ข้อมูลประกันคุณภาพ	<b>แผนการประกันคุณภาพการศึกษา</b> สภาสถาบันกำหนดนโยบายให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถาบัน ผู้บริหารนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ 1. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ/หน่วยงาน และระดับสถาบัน 2. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร 3. สถาบันพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มีการบูรณาการงานประกันคุณภาพกับกระบวนการบริหาร 4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพระยะยาว 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีเข้าร่วมเครือข่ายประกันคุณภาพในระดับหลักสูตร ระดับคณะและระดับสถาบัน รวมทั้งระดับนานาชาติ 5. สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ประสานงานการพัฒนาและประสานงานการจัดทำแผน การติดตามแผน และประเมินแผน 6. พัฒนาระบบและกลไกควบคุม กำกับ การส่งเสริม และการติดตามงานประกันคุณภาพ 7. จัดคณิศรประกันคุณภาพ 8. ประเมินผลการประกันคุณภาพภายในตามแผนยุทธศาสตร์และนำผลมาปรับปรุง 9. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพจากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพ และคณะกรรมการชุดต่างๆ 10. ประเมินความสำเร็จของนโยบายและแผนประกันคุณภาพ ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี เปรียบเทียบประกันคุณภาพตามวงจร PDCA ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี การเทียบเคียงกับสถาบันอื่น 11. เปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพภายใน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	
<b>แผนฉุกเฉิน (University Contingency Plan)</b>			
	<b>แผนเฉพาะหรือแผนสำรอง (Plan B)</b> แผนรองรับการดำเนินงานของผู้บริหาร และแผนรองรับกรณีเกิดอุบัติเหตุ เงิน ป่าทวม ไฟไหม้ อดภัย เป็นต้น		

ภาพที่ 32 อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA)) : รูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย (ต่อ)

กระบวนการ (Process)	การควบคุม ติดตาม และประเมินผล  ระบบฐานข้อมูล	แผนภาพภาพ 1. การจัดทำแผนแม่บท (Master Plan) ทางกายภาพในระยะยาว 2. ทบทวนแผนเป็นระยะๆ โดยความเห็นชอบของสภากาชาดไทย วิทยาลัยนานาชาติและ สภามหาวิทยาลัย 3. มุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)	ผลระยะยาว  ผลระยะสั้น
		การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ 1. การสร้างความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์โดยใช้กระบวนการสื่อสารในหลายมิติ 2. การถ่ายทอดผ่านทางระบบการกำกับดูแลตนเอง 3) กำหนดผู้รับผิดชอบกลยุทธ์จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ตามกลยุทธ์	
		การติดตามและการเรียนรู้ การติดตามและการเรียนรู้ กำหนดระบบการควบคุม การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล โดยมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่ รวบรวมข้อมูลเสนอผู้บริหารเพื่อตัดสินใจ 1) การติดตามโดยบุคคลหรือหน่วยงาน 2) ติดตามโดยระบบการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร สภากาชาดไทย คณะกรรมการบริหารคณะกรรมการประจำคณะและ 3) ติดตามโดยคณะกรรมการภายนอก มาประเมินการบริหารของสภากาชาดไทยในเวทีวิชาการที่ตกลงกัน	
		การประเมินและการปรับปรุง แผนยุทธศาสตร์ การประเมินและการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ จัดให้มีการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์	
ผลผลิต (Output)		คุณภาพบัณฑิต/ ผลสำเร็จการศึกษา 1. การได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี 2. ผลสำเร็จของนักศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอก ที่ได้ศึกษาในแผน 3. ความสำเร็จด้านคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้นักศึกษา 4. การคงอยู่ของนักศึกษา	
การควบคุม ติดตาม และประเมินผล  ระบบฐานข้อมูล	ระบบฐานข้อมูล	ผลผลิตด้านการเงินและงบประมาณ การเงินและงบประมาณ 1. งบประมาณแผ่นดิน 2. รายได้จากบริการวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อและรายได้อื่นๆและรายจ่ายตามเป้าหมาย 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินในแต่ละหลักสูตร การดำเนินงานและการบริหารงบประมาณของ สถาบัน	ผลระยะยาว  ผลระยะสั้น
		ผลผลิตด้านการวิจัยและงาน สร้างสรรค์ ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ หรือเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ 1. ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ 2. ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจัดอันดับหรืออนุสิทธิบัตร 3. ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงใน Citation หรือ Reference Journal ในฐานข้อมูล ระดับชาติหรือนานาชาติ	
		ผลผลิตด้านปฏิบัติการ จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด อาจารย์ประจำหลักสูตร/อาจารย์รับผิดชอบหลักสูตร และการคงอยู่ อาจารย์ 1. จำนวนบุคลากรสนับสนุนทั้งหมดและการคงอยู่ 2. ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งวิชาการ 3. จำนวนอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการวิชาชีพระดับชาติ และนานาชาติ 4. จำนวนนิสิตวิจัยที่มีผลงานวิจัย	
		ผลผลิตด้านกระบวนการ ข้อมูลผลผลิตด้าน กระบวนการ 1. จำนวนข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) และฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผน ดำเนินงาน (Strategic Common Data Set-SCDS) และผู้ใช้มีความพึงพอใจ 2. จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (ในกระบวนการสร้างคุณค่า) และคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน (กระบวนการสนับสนุน) 3. กระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลงานดีขึ้น 4. กระบวนการทำงานการนำความรู้ไปใช้พัฒนาระบบและกลไก กระบวนการ แนวปฏิบัติที่ดี และการ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน	

ภาพที่ 32 อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA)) : รูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

		ผลผลิตด้านภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการปฏิบัติงานที่ของสภาสถาบันมีแนวโน้มที่พัฒนาดีขึ้น</li> <li>2. ผลการบริหารสถาบันตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์</li> <li>3. ระดับความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>4. ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม ค่าเฉลี่ยของคะแนนหลักสูตรที่คณะรับนิเทศ</li> <li>5. ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนิสิต</li> <li>6. ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ</li> <li>7. ระดับคุณภาพของการประเมินผู้บริหาร</li> <li>8. ระดับคุณภาพตามการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน</li> <li>9. ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน</li> <li>10. ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>	
ผู้ให้บริการ (Customer)	ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p>ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นักศึกษามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพการสอน กิจกรรมการพัฒนาการศึกษา คุณภาพการให้บริการด้านความสะดวกหรืองานทะเบียน การจัดให้คำปรึกษาและแนวทางการใช้ชีวิต การจัดการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ</li> <li>2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกกรมทั้งหมดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกได้รับการสื่อสารกับคณาจารย์</li> <li>3. ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การวางแผนและปฏิบัติ</li> </ol>	
การควบคุม ติดตาม และประเมินผล ระบบฐานข้อมูล				
ผลสะท้อนกลับ (Feedback)	ผลสะท้อนกลับ	ผลสะท้อนกลับ	<p>ผลสะท้อนกลับ</p> <p>ผลสะท้อนกลับจากผู้ได้รับผลประโยชน์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลสะท้อนกลับจากศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงคู่ความร่วมมือ</li> <li>2. กระบวนการรับฟังความคิดเห็นตามแนวทางที่สถาบันกำหนด เช่น ผู้รับฟังความคิดเห็น การรับฟังจากสื่อสารมวลชน</li> <li>3. การสรุปและรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจในรายงานประจำปีของสถาบัน</li> </ol>	ผลสะท้อนกลับ
ผลลัพธ์ (Outcome)	ข้อมูลผลลัพธ์	ข้อมูลผลลัพธ์	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในคุณภาพของบุคลากรที่ศึกษาในโปรแกรมหรือหลักสูตร คุณภาพของผู้รับการศึกษาเป็นไปตามผลลัพธ์ที่คาดหวัง ผลงานวิจัยตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตราการจบ และการออกกลางช่วงเวลา การจบการศึกษาเฉลี่ยแล้วมีงานทำอยู่ในระดับที่น่าพอใจ</li> <li>2. คณาจารย์และนักศึกษามีการทำวิจัยร่วมกันในระดับที่น่าพอใจ</li> <li>3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นิสิตนักศึกษา ศิษย์เก่า มีใช้บัณฑิต และสังคมมีความพึงพอใจผลการดำเนินงานของหลักสูตร</li> <li>4. ความพึงพอใจของนักศึกษาบัณฑิตไทย และบัณฑิตใหม่ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร</li> <li>5. ชุมชนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีผลกระทบ มีประโยชน์ และสร้างคุณค่าต่อสังคม หรือชุมชน</li> <li>6. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตเป็นไปตามค่านิยมและค่านิยม</li> </ol>	
Elevator of AEPQA Condo			<p>งบประมาณตามกลยุทธ์ (STRATEX)</p> <p>เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ( Office of Strategy Management )</p>	

ภาพที่ 32 อาคารที่พักห้องชุดหรือคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA)) : รูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย (ต่อ)

คอนโดมีส่วนประกอบหลัก 3 ส่วน รายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลังคาของ Condo Model หรือ AEPQA Model คือ กรอบของการดำเนินงานเป็นหลักการของระบบ สถาบันต้องอยู่ภายใต้ทิศทางตามกรอบของวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบัน การดำเนินงานทั้งหมดของสถาบันการศึกษารัฐ ต้องเป็นไปในทิศทางภายใต้หลังคาเดียวกัน

ส่วนที่ 2 ตัวระบบ ประกอบด้วย บริบทขององค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ ผลลัพธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บริบทขององค์กร (Context) คือ สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สถานการณ์ในการแข่งขัน พื้นที่การแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วยลักษณะของสถาบัน เป็นสถาบันเฉพาะทางหรือเปิดสอนหลายสาขา หรือเดิมเป็นสถาบันเฉพาะทางต่อมาเปิดสอนหลายสาขา วัตถุประสงค์ของสถาบันในการจัดตั้ง เช่น การกระจายโอกาสทางการศึกษา และการยกระดับมาตรฐานการศึกษา มีทิศทางของสถาบัน ตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร การกำหนดกลุ่มสถาบัน และมาตรฐานของสถาบัน รวมทั้งปัจจัยภายนอก ด้านการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ภูมิสังคม และกฎหมาย

2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ผู้ส่งมอบ คือ ผู้นำส่งปัจจัยสำหรับการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานทางสังคม ในการส่งมอบนโยบาย หรือความต้องการ ประกอบด้วย หน่วยงานต้นสังกัดในส่งมอบนโยบายหรือแนวทาง คู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และหน่วยงานทางสังคม คือ สถาบันเดิมที่ส่งนักศึกษาเข้ามาเรียนต่อ หรือฝึกอบรม ชุมชนและสังคมให้การสนับสนุน

3. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ปัจจัยสำคัญสำหรับนำไปบริหารองค์กรหรือสถาบัน ประกอบด้วย คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร ทีมงาน ผู้ส่งมอบ หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ตามโครงสร้างการบริหาร แผนงาน ค่านิยม ทักษะ โดยสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management - OSM) ทำหน้าที่พัฒนาและประสานงาน ในการกำหนดกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกับพันธกิจ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามกลยุทธ์ เป็นเจ้าของ กระบวนการในการดำเนินงาน (The process owner) ตามพันธกิจ (Primary activities) ขององค์กร ในการบริหารและการปฏิบัติงาน (Operation) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของสภาสถาบันในการกำหนดนโยบายและแนวทางตามบทบาทหน้าที่ด้วยหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหาร ทีมงาน มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ทรัพยากรบุคคล คือ นิสิต นักศึกษา บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน รวมถึงศิษย์เก่า สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การเงินและงบประมาณ การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โครงสร้างทางกายภาพ ความพร้อมอาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ระบบฐานข้อมูลพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และสำนักบริหารยุทธศาสตร์

4. กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ตามวงจร PDCA ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป และกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย กระบวนการสร้างคุณค่าตามพันธกิจ และกระบวนการสนับสนุน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ผู้บริหาร ทีมงาน และระบบงาน ในการทำงานลดขั้นตอนการทำงาน ด้วยกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ครอบคลุมพันธกิจ ดังนี้ 1) แผนตามพันธกิจ ได้แก่ แผนการผลิตบัณฑิต แผนพัฒนา

นักศึกษา แผนบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม แผนการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

2) แผนสนับสนุนพันธกิจ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน แผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากร แผนการจัดการความรู้ แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนความเป็นนานาชาติ แผนบริหารความเสี่ยง แผนประกันคุณภาพ แผนฉุกเฉิน (Contingency plan) และแผนกายภาพ แผนงานมีระบบและกลไก ในการกระบวนกรนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจโดยการสื่อสารหลายมิติ การถ่ายทอดผ่านทางการประชุมในระดับต่างๆ การทำข้อตกลง กำหนดผู้รับผิดชอบ และจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี การจัดให้มีการติดตามและการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบการควบคุม ติดตามและการเรียนรู้ และการประเมินและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ จากการประเมินความสำเร็จ ของแผนยุทธศาสตร์ ตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย และจัดให้มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

5. ผลผลิต (output) ประกอบด้วย ด้านผู้เรียน ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบัน และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และความสำเร็จตามกลยุทธ์ โดยผลผลิตด้านผู้เรียน คือ คุณภาพของบัณฑิต ความสำเร็จการศึกษา จบแล้วมีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ผลงานนักศึกษา ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา และการคงอยู่ของนักศึกษา ผลผลิตด้านการเงินและงบประมาณ คือ รายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และรายได้จากการบริการวิชาการ และ ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของหลักสูตรแต่ละหลักสูตรในการผลิตบัณฑิต และความสามารถในการแข่งขัน ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ และผลการวิจัยได้รับการอ้างอิงในฐานะข้อมูลระดับชาติและนานาชาติ และนำไปใช้ประโยชน์ ผลผลิตด้านผู้ปฏิบัติงาน คือ คุณภาพของอาจารย์ทั้งหมด อาจารย์ประจำหลักสูตร และการคงอยู่ คุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุน และการคงอยู่ อาจารย์มีวุฒิปริญญาเอก ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และนักวิจัยมีผลงานวิจัย ผลผลิตด้านกระบวนการ คือ จำนวนข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set - CDS) และข้อมูลสนับสนุนประเด็นกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน กระบวนการที่ได้รับงานพัฒนาและปรับปรุง คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการนำความรู้ไปใช้ในการ พัฒนาระบบและกลไก การประเมินกระบวนการ จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี และการเทียบเคียงกับหน่วยงานและสถาบันอื่น ผลผลิตด้านภาวะผู้นำ คือ ผลการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบัน ผลการบริหารสถาบันตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการประจำปี ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวมค่าเฉลี่ยของคะแนนหลักสูตรที่คณะ รับผิดชอบต่อ ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล 10 ประการ ระดับคุณภาพการประเมินผู้บริหาร การปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ผลการตรวจ ประเมินคุณภาพและความสำเร็จของความเสี่ยง ผลผลิตด้านชุมชนและสังคม ชุมชนและสังคมเกิดการ เรียนรู้ มีความพึงพอใจ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

6. ผู้ใช้บริการ (Customers) ประกอบด้วย ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (1) ผู้เรียน ได้แก่ นิสิต นักศึกษา และศิษย์เก่า คุณภาพของการบริหารส่งผลต่อปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ คือ ความพึงพอใจในประสิทธิภาพการสอน กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา คุณภาพการให้บริการ การให้คำปรึกษา และแนวทางการใช้ชีวิต ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต หรือตลาดแรงงาน ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง คุณภาพของการบริหารส่งผลต่อปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับผลประโยชน์จากการมาใช้บริการของสถาบัน สถาบันมีโครงการบริการทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างความเข้มแข็ง อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความต้องการ นำไปสู่การวางแผน และการปฏิบัติต่อตนเองได้ ชุมชนและสังคม ได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนสถาบันจัดส่งปัจจัยต่างๆ ทั้งการเงินและงบประมาณ บุคลากร มีส่วนร่วมและเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อชุมชน และสังคม

7. ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ผลสะท้อนกลับ คือ ปฏิกริยาที่แสดงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงผลผลิตหรือการให้บริการ ประกอบด้วย ผลสะท้อนกลับจากผู้ได้รับผลประโยชน์ ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ ชุมชน และสังคม จากกระบวนการรับฟังความคิดเห็นในลักษณะหลากหลายมิติ การสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจ และรายงานประจำปี

8. ผลลัพธ์ของสถาบัน (Outcome) ประกอบด้วย ความพึงพอใจ การนำไปใช้ประโยชน์ และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดย ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจ ความพึงพอใจของผู้จบการศึกษาในหลักสูตร คุณภาพของผู้จบการศึกษาเป็นไปตามความคาดหวัง ผลงานวิจัยตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจของอาจารย์และนักศึกษาในการดำเนินงานของหลักสูตร (2) การนำไปใช้ประโยชน์ประกอบด้วย ผลงานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ ที่ได้รับการตีพิมพ์ หรือเผยแพร่ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ (3) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ผลการเรียนรู้ของชุมชนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีผลกระทบคือ เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อสังคมและชุมชน และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย บุคลากร และสถาบันได้รับการยกย่อง หรือได้รับรางวัล

### ส่วนที่ 3 ลิฟท์ของคอนโด หรือ Elevator of AEPQA Condo

ลิฟท์ของคอนโด เชื่อมโยงองค์ประกอบของระบบและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือทางการบริหาร คือ หน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการประสานงาน การออกแบบงาน การบูรณาการงาน การทำงานข้ามสายงาน การควบคุม ระบบฐานข้อมูลยุทธศาสตร์ / ข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) การจัดทำแผน

ยุทธศาสตร์ การจัดงบประมาณตามกลยุทธ์ (Strategic Expense – STRATEX) การติดตามและประเมินผล

สรุปรูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ คือรูปแบบจำลองส่วนที่ 1 หลังคาของ Condo Model หรือ AEPQA Model คือ กรอบของการดำเนินงานเป็นหลักการทำงานของระบบ สถาบันต้องอยู่ภายใต้ทิศทางตามกรอบของวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบัน การดำเนินงานทั้งหมดของสถาบันการศึกษารัฐ ต้องเป็นไปในทิศทางภายใต้หลังคาเดียวกัน ส่วนที่ 2 ตัวระบบ ประกอบด้วย บริบทขององค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผู้ให้บริการ ผลสะท้อนกลับ ผลลัพธ์ ซึ่งในกระบวนการ คือ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จากการบูรณาการในระดับ นโยบายของสถาบัน การบูรณาการกลยุทธ์การบริหาร (Strategy map) และการประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน (Quality map) รวมเป็นเรื่องเดียวกัน ระบบข้อมูล แผนยุทธศาสตร์ โครงการและกิจกรรม ส่วนที่ 3 ลิฟท์ของคอนโด หรือ Elevator of AEPQA Condo ลิฟท์ของคอนโด เชื่อมโยงองค์ประกอบของระบบและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือทางการบริหาร คือ หน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการประสานงาน การออกแบบงาน การบูรณาการงาน การทำงานข้ามสายงาน การควบคุม ระบบฐานข้อมูลยุทธศาสตร์ / ข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดงบประมาณตามกลยุทธ์ (Strategic Expense – STRATEX) การติดตามและประเมินผล

## 6.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร (Tools) ภายใต้เงื่อนไขการบริหารงานคุณภาพ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Visionary Leadership) ตั้งแต่สภาสถาบันในการกำหนดนโยบาย (Policy) ให้มีการรวมหน่วยงาน หรือตั้งหน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ประสานงานร่วมหน่วยงาน หรืองานประกันคุณภาพเข้าเป็นหน่วยเดียว ทำหน้าที่ประสานงาน โดยให้ความสำคัญกับระบบแผน ตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกัน โดยผู้บริหารสูงสุดต้องกำกับการดำเนินงานเอง

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ในการนำรูปแบบกลยุทธ์ที่พัฒนามาใช้ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนาสถาบัน

3) ใช้คู่มือการบริหารรูปแบบกลยุทธ์เชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารชั้นสูงฯ (Manual) เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจ จัดบรรยายให้ความรู้ สัมมนากลุ่มย่อย ชี้แจงรายละเอียด

4) กำหนดโครงสร้างการบริหารรูปแบบ เป็นโครงสร้างแนวราบ (Flat organization) กำหนดการทำงานข้ามหน้าที่และขั้นตอน (Cross acting) โดยประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารในเชิงธุรกิจ (Business Management)

5) การสื่อสาร (Communication) แบบสองทางจากสภาสถาบัน ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งสาธารณชน

6) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลพื้นฐาน (Strategic Common Data Set System: SCDS) และข้อมูลเชิงสังคมทั้งระบบปกติ (Normal) และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อมใช้และทันสมัย (Information Technology) สามารถดูข้อมูลย้อนหลังได้อย่างน้อย 3 ปี

7) การพัฒนากระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan System: SPS) แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม พร้อมค่าเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องทุกระดับ ภายใต้การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลและการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

8) การพัฒนาระบบกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมิน (Controlling, Monitoring and Evaluating System: CMES) ในระบบการประชุมติดตาม ตั้งแต่สภาสถาบัน คณะกรรมการบริหารของสถาบัน

## 6.6 แนวทางการนำรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบไปใช้

รูปแบบกลยุทธ์ฯ นี้ พัฒนาในแนวกว้างจึงเหมาะสมในการใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดนโยบายในการบริหารที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับสภาสถาบันถึงระดับบุคคล การนำไปใช้จึงเสนอแนวทางดังนี้

1) กำหนดให้มีคณะบุคคล หรือ สำนักนโยบายและแผนงานและประกันคุณภาพทำความเข้าใจรูปแบบกลยุทธ์ฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 2 หน่วยงานนี้เป็นหลัก ทำการวิเคราะห์และศึกษาความเป็นได้ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2) ผู้บริหารนำแนวคิดจากข้อ 1) นำหารือคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมและทำความเข้าใจระดับผู้บริหาร ซึ่งเป็นระดับสำคัญเพราะเป็นผู้ปฏิบัติ



3) นำเสนอแนวคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบกลยุทธ์ฯ ต่อสภาสถาบัน เพื่อให้สภาสถาบันกำหนดนโยบายให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและมาตรการเพื่อสถาบันจะได้นำไปสู่การปฏิบัติ

4) จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์โดยการรวมหน่วยงาน นโยบายและแผนงาน และประกันคุณภาพเป็นหน่วยงานเดียวกัน หรือจัดตั้งขึ้นใหม่เพื่อเป็นเจ้าของโครงการ (Project owner) ในการบูรณาการงานบริหารและงานประกันคุณภาพ (Integration) การออกแบบการบริหารจัดการของสถาบันเอง ซึ่งจะทำหน้าที่พัฒนาระบบงานและประสานงานการบริหารของสถาบัน (Architect) ดังนี้

(1) ประสานงานกับหน่วยงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเตรียมข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี

(2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนและกระบวนการในคู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รายละเอียดใน Model of Condo (AEPQA Model)

(3) นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อสภาสถาบันเพื่อขออนุมัติดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

(4) การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

(5) การติดตามกรอบการดำเนินการตามแผนเป็นระยะๆ โดยคณะกรรมการติดตาม หรือ บุคคลที่สถาบันมอบหมายสถาบันทุกระดับ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(6) การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบฯ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรตัวแทนทุกภาคส่วน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงกับระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ 2) สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ 3) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย และ 4) พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ มีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 วิธีการดำเนินการวิจัย

##### 5.1.1 แหล่งข้อมูลเอกสาร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

- 1) แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium) การค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
- 2) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ. 2548 – 2554 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR)
- 3) แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ.2552-2554)

##### 5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

###### 5.1.2.1 ประชากร มีดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษารัฐ จำนวน 107 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 14 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐ จำนวน 64 แห่ง และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 29 แห่ง
- 2) หน่วยทดลอง ประกอบด้วยหน่วยทดลองหลัก เลือกโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ เป็นสถาบันที่เปิดสอนหลายสาขา และสาขาพยาบาลศาสตร์หรือสาขาเกี่ยวข้อง สถาบันอยู่ในช่วงเวลาการเตรียมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในอยู่ในระดับดีหรือดีมากในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555 - 2557) ผลการเลือกหน่วยทดลองหลัก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และหน่วยทดลองคู่ขนาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนในการดำเนินงานการจัดทำแผน

ยุทธศาสตร์ โดยใช้เกณฑ์การเลือกเช่นเดียวกันกับหน่วยทดลองหลักและเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติเดียวกัน ผลการเลือกหน่วยทดลองคู่ขนาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

3) ประเด็นในการทดลอง ผู้วิจัยเลือกประเด็นเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการทดลองรูปแบบในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องเวลา และความเป็นได้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในทางปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งสถาบัน จึงสามารถแทนรูปแบบจากผลการวิจัยได้ และสำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือคณะกรรมการในการจัดทำแผนฯ สำหรับหน่วยทดลองหลัก และหน่วยทดลองคู่ขนานใช้คณะกรรมการจัดทำแผนฯ เว้นแต่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตใช้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ โดยใช้ชื่อว่าสำนักบริหารกลยุทธ์

### 5.1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง 8 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) ผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกรสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการตรวจสอบการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐและระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษารัฐ หรือด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี สุ่มตัวอย่างโดยวิธีสโนว์บอลล์ (Snowball sampling) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษารัฐ จำนวน 6 คน และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์จำนวน 1 คน รวมจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 คือ การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (1))

2) ผู้บริหาร เลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันฯ ละ 3 คน รวมจำนวน 30 คน เพื่อสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 3 คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย (รายชื่อผู้บริหารแสดงในภาคผนวก ข (3))

3) คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน เลือกโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ คณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบันที่สถาบันแต่งตั้ง สถาบันกลุ่มตัวอย่างละ 25 คน รวมจำนวน 250 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม ในขั้นตอนที่ 3 คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย

4) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านประสบการณ์การบริหารงานคุณภาพในระดับอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปีและมีประสบการณ์ในการประกันคุณภาพการศึกษา อย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ อธิการบดีหรืออดีตอธิการบดี จำนวน 2 คน รองอธิการบดีหรืออดีตรองอธิการบดี จำนวน 3 คน คณบดีหรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิทางวิจัย นักบริหาร นักวิชาการ ผู้ประเมินคุณภาพ จำนวน 10 คน รวมจำนวน 18 คน เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบฯ ในขั้นตอนที่ 4 คือ การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (4))

5) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร เป็นคณะกรรมการในหน่วยทดลองหลักในการใช้รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน รองอธิการบดี จำนวน 3 คน ผู้แทนอาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร จำนวน 1 คน คณบดี จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน จำนวน 1 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน จำนวน 1 คน นักวิชาการด้านการประกันคุณภาพ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 17 คน เพื่อทดลองในขั้นตอนที่ 5 คือ การทดลอง (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (5))

6) ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรหน่วยทดลองหลักประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ รวมจำนวน 40 คน เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อการทดลองรูปแบบ ฯ ในขั้นตอนที่ 6 คือ การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2560)

7) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์แนวทางการบริหารรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ นายกสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน รวมจำนวน 10 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (6))

8) ผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบรูปแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 5 คน ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 1 คน และด้านการประกันคุณภาพ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบรูปแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (2))

### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 9 ฉบับ ดังนี้

1) แบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (1))

2) แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (2))

3) แบบสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (3))

4) แบบสอบถามเพื่อการวิจัยรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (4))

5) แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (5))

6) คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ก การทดลอง (1) และคู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ภาคผนวก ก การทดลอง (2))

7) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562) (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (6))

8) แบบสัมภาษณ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (7))

9) แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (รายละเอียดเครื่องมือแสดงในภาคผนวก ค (8))

ผู้วิจัยได้นำแบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร แนวคำถามสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมิน และคู่มือฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอนั้น สำหรับแบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ นำไปหาค่า IOC วิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นคือ 0.98 ดังรายละเอียดภาคผนวก ง (1)

#### 5.1.4 การรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1) จากเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง ประกอบด้วย การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ. 2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และเกณฑ์การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) ระหว่างวันที่ 1-30 กรกฎาคม 2556

2) จากผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกรสนทนากลุ่ม 1 (Focus group discussion) ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม การคิดค้นหาความเป็นเลิศ และห่วงโซ่คุณค่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ. 2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และเกณฑ์การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก จำนวน 7 คน

(รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข(1) ระหว่างวันที่ 17 - 26 ธันวาคม 2556 และวันที่ 12 มกราคม 2557- 11 กุมภาพันธ์ 2557

3) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา จากผู้บริหาร คือ อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน จำนวน 30 คน (รายชื่อผู้บริหารแสดงในภาคผนวก ข (3) ระหว่างวันที่ 25 กรกฎาคม 2557 - 25 สิงหาคม 2557

4) จากแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา จากคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน ระหว่างวันที่ 22 พฤศจิกายน 2556 - 8 มกราคม 2557 จำนวน 300 ฉบับ และได้รับคืน 250 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83

5) จากแบบประเมินความพึงพอใจสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านประสบการณ์การบริหารงานคุณภาพในระดับอุดมศึกษา และผู้มีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา อย่างน้อย 3 ปี รวมจำนวน 18 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (4) ระหว่างวันที่ 25 กรกฎาคม 2557 - 25 สิงหาคม 2557

6) จากการทดลองโดยใช้คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างวันที่ 3 ธันวาคม 57 - 13 มีนาคม 2558 และรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในส่วนที่เป็นทดลอง คือ กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 40 คน เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2558

7) จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาและผลการทดลอง จากผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 10 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (6) ระหว่างวันที่ 17 มีนาคม 2557 - 30 พฤษภาคม 2558

8) จากการจัดทำกรสนทนากลุ่ม 2 (Focus group discussion) ในการตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และด้านการประกันคุณภาพ จำนวน 7 คน (รายชื่อ

ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ข (2) วันที่ 8 มิถุนายน 2558 เวลา 8.00-12.00 น. โรงแรมสวนดุสิตเพลส ห้อง VIP2

### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง คือ ศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium : EP) แนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence: 7-S) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain: VC) สังเคราะห์และสรุปรวมเป็นการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPSV) และสังเคราะห์เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น (Thematic Synthesis) ของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008) สรุปเป็นแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง

2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ โดยศึกษาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2548 – 2554 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) สังเคราะห์เป็นระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสังเคราะห์ประเด็น (Thematic Synthesis) ของโทมัสและฮาร์ดเดน (Thomas and Harden, 2008) เป็นระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ

3) วิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของเนื้อหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

4) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย เรื่องพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ โดย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของแมคมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) วิเคราะห์เนื้อหาตามแนวทางของคริฟเพนดรอพ (Krippendorff, 1986) และเขียนภาพเดนไดรแกรม (Dendrogram)

5) วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบัน อุดมศึกษารัฐในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ โดยวิเคราะห์ข้อมูล



เบื้องต้นของตัวแปรภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สถิติบรรยาย ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หากความต้องการจำเป็นโดยวิธี PNI (Priority Needs Index) จากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติที่คาดหวังกับระดับการปฏิบัติที่เป็นจริง (Mean difference) โดยถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น (I) และค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติที่เป็นจริง (D) โดยใช้สูตร  $PNI_{modified}$  (นงลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวานิช, 2548) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดย t- test

6) วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

7) วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562) ของผู้บริหาร อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

8) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารคือกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และผลการทดลองโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ตามแนวทางของแมคคิลเลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993)

9) วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหาของแมคคิลเลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993)

### 5.1.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มี 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยวิเคราะห์แนวคิดทางการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา จากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์และสรุปเป็น (ร่าง) แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางการบริหารประสบการณ์ในการบริหารกลยุทธ์ ด้านประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเนื้อหา (Content Validity)

ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยการวิเคราะห์เกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษาต่างๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารกลยุทธ์ ด้านประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (อธิการบดี หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้รับผิดชอบงานประกันภาพการศึกษา) 10 สถาบันๆ ละ 3 คน รวมจำนวน 30 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และจัดทำแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน จำนวน 250 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบของสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 มาสรุปเป็นรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพแบบสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ตามกรอบระบบ CSIPOCF นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและงานประกันคุณภาพ ประกอบด้วย คณะกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการสภาสถาบันผู้แทนอาจารย์ อธิการบดี รองอธิการบดีและคณบดี จำนวน 18 คน ตรวจสอบและประเมินรูปแบบกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทดลองรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบในหน่วยทดลองหลัก คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (หน่วยทดลองคู่ขนานเพื่อตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม) คณะกรรมการปฏิบัติการซึ่งผู้วิจัยเป็นประธาน ประกอบด้วย คณะกรรมการสภาสถาบัน ผู้บริหารผู้แทนคณาจารย์ และบุคลากรในสำนักงานนโยบายและแผน และงานประกันคุณภาพการศึกษา นำผลการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมจำนวน 40 คน เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์ฯ (การจัดทำแผนยุทธศาสตร์)

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของสถาบัน ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยเสนอรูปแบบกลยุทธ์ฯ ต่อสภามหาวิทยาลัย

ราชภัฏเพชรบุรี เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารรูปแบบกลยุทธ์ฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี นักวิชาการ ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา และอดีตผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 10 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 8 คน ที่มีประสบการณ์บริหารสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อย 3 ปี ในการตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์ฯ และวิเคราะห์แนวทางในการบริหารสถาบันอุดมศึกษารัฐ และจัดทำ (ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการฯ โดยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง เพื่อให้ได้รูปแบบกลยุทธ์ฯ ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ และสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป

สาระสำคัญที่นำเสนอในบทนี้ ประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 5.2 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะสรุปเป็น 4 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

### 5.2.1 ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (Advanced Execution Premium -AEP) เป็นการบูรณาการหรือการรวมแนวคิด 3 แนวคิด คือ การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (Execution Premium - EP) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) แนวคิดการค้นหาความเป็นเลิศ (In search of Excellence) ของแมคเคนซี (Mckinsey 7-S) ที่มีปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982) เป็นหัวหน้า และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของพอร์เตอร์ Porter (1985) ภายใต้กรอบ CSIPOCF ทำให้ได้แนวคิดการบริหารใหม่ จากการรวมสาระสำคัญของแต่ละแนวคิด ซึ่งทั้ง 3 แนวคิดมีสาระสำคัญที่เหมือนหรือคล้ายกันจึงสามารถรวมกันได้ เช่น ทุกแนวคิดให้ความสำคัญกลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น จึงเป็นการรวมได้ในระดับกลยุทธ์ และปัจจัยสนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหาร เช่น การเงิน ระบบบัญชี ระบบการตลาด ระบบการให้บริการ เป็นต้น จุดเด่นของแต่ละแนวคิดที่ต่างออกไป เช่น สำนักบริหาร ศาสตร์ การบริการหลังการส่งมอบ เป็นต้น ดังนั้น การรวมนี้จึงเป็นการรวมกลยุทธ์และปัจจัยที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน จึงเรียกเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) จะแสดงถึงระบบและกลไกในแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร มีสาระดังนี้

แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงเป็นการบริหารกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้ให้ความสำคัญในการหากลยุทธ์ใหม่ที่ท้าทาย จากการวิเคราะห์บริบทองค์กร ด้วยเครื่องมือที่ถูกต้อง

และตรงกับวิสัยทัศน์ที่ต้องให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพื่อการบริหารองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศ การบริหารกลยุทธ์จึงเป็นสาระสำคัญ ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือในการบริหาร หรือกลไกสำคัญในการบริหารกลยุทธ์ แนวคิดใหม่นี้ถือว่าสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไก หรือเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ จะทำหน้าที่พัฒนาและประสานงานทั้งระบบ ให้เป็นไปตาม กระบวนการบริหาร คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและการ เรียนรู้ และการประเมินและการปรับปรุง ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องคำนึงถึงบริบทองค์กร (Context) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สถานการณ์ในการ แข่งขัน พื้นที่การแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน การพิจารณาถึงผู้ส่งมอบ Suppliers) คือ ปัจจัยหลักในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบ แหล่งพลังงาน เช่น วัสดุอุปกรณ์ หรือบุคคล ส่งต่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารองค์กร โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ การสนับสนุนการบริหาร ทีมงาน บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเงินและงบประมาณสนับสนุนตามกลยุทธ์ ไปสู่กระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ สังเคราะห์การจัดระบบการบริหารงาน คือ การกำหนดโครงสร้างการบริหารเน้นความคล่องตัว ข้ามงานข้ามหน้าที่ ผู้บริหาร และทีมงาน มีวิธีการ ทำงานร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนค่านิยม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ให้มีแนวทางการทำงานไปใน แนวทางเดียวกัน และเป็นระบบชัดเจน ด้วยความรู้ความสามารถ ตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ งบประมาณประจำปี โครงการ และงบประมาณ ตามค่าน้ำหนักกลยุทธ์ (Strategy Expense - STRATEX) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ วางแผนยุทธศาสตร์การ เชื่อมโยงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ การทดสอบและนำผลมา ปรับปรุง ทั้งนี้มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกขับเคลื่อนกลยุทธ์ ตั้งแต่ การคำนึงถึงปัจจัยหลัก ตามบทบาทหน้าที่ ปัจจัยสนับสนุน และกระบวนการบริหาร ตั้งแต่ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และปัจจัย ทางการบริหาร เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานตามแผน และกระบวนการสำคัญตามพันธกิจ มีการ วางแผนให้บริการ การใช้ทรัพยากรและงบประมาณนำส่งผลผลิต หรือการบริการ การติดตามและการ เรียนรู้ โดยวิธีการทบทวนการปฏิบัติงานตามหลัก PDCA และ Balance Scorecard ศึกษาปัญหาที่ เกิดขึ้น การประเมินความก้าวหน้าและอุปสรรคในการบริหารยุทธศาสตร์ มีการทดสอบและการ ปรับปรุงตามกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ให้ทันการเปลี่ยนแปลง ส่งถึงลูกค้า (Customers) คือ ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลผลิต (Output) คือ ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ กล ยุทธ์ ตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย นำผลสะท้อนกลับ (Feedback) คือ ผลจากการรับฟังและ วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการติดตามและการเรียนรู้ และผลการประเมินตลอดกระบวนการ นำไปสู่การ ปรับปรุงและผลลัพธ์ (Outcome) คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อ ร้องเรียนและการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้รับการแก้ไขในทุกช่วงเวลา

ดังนั้น แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงจึงเป็นแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ตามแนวคิด ทฤษฎีระบบ และมีกลไกสำคัญในการพาระบบไปสู่ความสำเร็จ คือให้มีสำนักบริหารกลยุทธ์ หรือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและประสานงานจน สำเร็จ

## 5.2.2 ผลการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ สรุปผลดังนี้

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance (CQAS) เป็นการบูรณาการหรือการรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยเกณฑ์การศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2548 – 2554 เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และการจัดอันดับของ มหาวิทยาลัยโลก ภายใต้กรอบ CSIPOCF เป็นการรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพ เรียกว่า แผนที่คุณภาพ (Quality map) คือ การจัดระบบสาระสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาหลากหลาย ระบบให้เป็นระบบเดียว มีความเชื่อมโยงเป็นระบบตามหลักการกระบวนการประกันคุณภาพ การศึกษา คือ PDCA (Plan, DO, Check, ACT) และการควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และ ประเมินคุณภาพ เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีสาระดังนี้

ระบบการประกันคุณภาพศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยนำระบบ คุณภาพรวมเข้าไปในระบบบริหารงานตามระบบปกติ ซึ่งสถาบันจะต้องจัดทำเป็นแผนพัฒนาสถาบัน หรือแผนประกันคุณภาพ ในระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหลักสูตร โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ในเชิงระบบ คือ บริบทของสถาบัน คือ สภาพแวดล้อม ลักษณะของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญา วิสัยทัศน์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเทียบสมรรถนะกับสถาบัน อื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานของสถาบันในภาพรวม มาตรฐานระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า และระดับ หลักสูตร ให้เป็นไปตามแนวคิด (Concept) คือ การควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และ ประเมินคุณภาพ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยให้เป็นไป ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญคือ ผู้เรียน ผู้ใช้บริการและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาดอุดมศึกษา การเงินและ งบประมาณ โดยเฉพาะงบประมาณที่สนับสนุนตามจุดอ่อนจากผลการประเมินคุณภาพ ในแผน ปรับปรุงคุณภาพ (QUALITEX-Quality Expense) เพื่อนำไปแก้ไขตัวบ่งชี้ที่ไม่ผ่านการประเมิน และ กระบวนการในการบริหารตามแผนพัฒนาคุณภาพ ที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมคุณภาพ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน รวมทั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลภายในของ

สถาบัน ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพ เครื่องมือที่สำคัญ คือ 1) เครื่องมือสำคัญในการประกันคุณภาพ (SWOT analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส คณะกรรมการติดตามภายในสถาบัน ระบบข้อมูลสารสนเทศ และคู่มือประกันคุณภาพ 2) กระบวนการสำคัญในการประกันคุณภาพ คือ การประกันคุณภาพของผู้เรียน การประกันคุณภาพของทีมงาน การประกันคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก การประกันคุณภาพของปัจจัยสนับสนุนผู้เรียน 3) เครื่องมือในการประเมินผลประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนคือ การประเมินผลรายวิชาและหลักสูตร การประเมินผลงานวิจัย และการประเมินผลการให้บริการ 4) เครื่องมือติดตามคือ เครื่องมือติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน อัตราการจบ อัตราการออกกลางคัน ผลสะท้อนกลับจากตลาดแรงงาน ศิษย์เก่า และผลงานวิจัย 5) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพ มี 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร สถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานเท่า และระดับมหาวิทยาลัย ดังนี้ (1) ระดับหลักสูตร จะให้ความสำคัญในด้านการเรียนการสอน คือ คุณภาพของปัจจัยนำเข้า คุณภาพของกระบวนการ และคุณภาพของผลผลิต มีสาระสำคัญคือ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ คุณภาพการบริหารหลักสูตร คือ การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร นอกจากนี้ มีโครงสร้างและเนื้อหาในหลักสูตร ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน และการประเมินผลผู้เรียน คุณภาพทีมวิชาการ คุณภาพทีมงานสนับสนุน คุณภาพนักศึกษาที่ปรึกษาและทีมงานพัฒนานักศึกษา โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ความพึงพอใจและผลการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าเป็นหน่วยงานนำนโยบายของสภาสถาบันมาสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย การบริหารงานจึงเน้นการปฏิบัติให้เกิดผลสูงสุด โดยเน้นพันธกิจและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ในหน่วยงานทางวิชาการและหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และ (3) ระดับมหาวิทยาลัย เน้นนโยบายการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เงินและงบประมาณ ที่จะนำไปสู่การทำกิจกรรมทางวิชาการ การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้วยกระบวนการตามหลักการประกันคุณภาพคือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามวงจรคุณภาพ คือ PDCA อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 3 วงรอบ เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี และการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) กับสถาบันระดับชาติและนานาชาติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและบรรลุเป้าหมาย เน้นการสนับสนุนกระบวนการผลิตบัณฑิต หรือกระบวนการเรียนการสอน ส่วนพันธกิจอื่นจะดำเนินงานในลักษณะการบูรณาการกับการเรียนการสอน ผลผลิต คือผลผลิตด้านผู้เรียน ได้แก่ อัตราการเลื่อนชั้น อัตราการลาออกกลางคัน การจบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จบแล้วได้งานทำภายในระยะเวลา 1 ปี ผลผลิตด้านการเงินและงบประมาณ ในการบริหารมีความคุ้มค่า ผลผลิตด้านวิจัย มีผลงานของอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติในฐาน TCI และ Scopus ผลผลิตผู้ปฏิบัติงาน จำนวนคงอยู่ของอาจารย์ บุคลากร อาจารย์มีวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ผลผลิตด้าน

กระบวนการ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการติดตามและเรียนรู้ และประเมินผล ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ส่วนผลลัพธ์สำคัญ คือความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ในทุกกระบวนการของการดำเนินงานผลสะท้อนกลับในการให้ข้อมูลจะเป็นประโยชน์ในการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การรวมเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นการรวมให้เกิดระบบการประกันคุณภาพ ตามหลักการ PDCA และการทำให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และประเมินคุณภาพ ด้วยกระบวนการบริหารคุณภาพ ตั้งแต่ระดับสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตรที่เชื่อมโยงกัน ด้วยกลไก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้าง ระบบฐานข้อมูล กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผล จนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

### 5.2.3 ผลการวิจัยที่ได้จากศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศไทย ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เป็นการนำผลการรวมแนวคิดทางการบริหารและระบบประกันคุณภาพมารวมกันภายใต้กรอบระบบ CSIPOCF หรือการนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) กับแผนที่คุณภาพ (Quality map) มารวมเป็นระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated management System ) คือ การรวมแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEP+QA = AEPQA) เพื่อไปตรวจสอบสภาพระดับการปฏิบัติที่เป็นจริง และระดับความคาดหวัง ของสถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องและจากการตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยสภาสถาบันกำหนดนโยบายและแนวทางเพื่อผู้บริหารสถาบันนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนลดหลั่นกันตามลำดับและทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทองค์กรแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษาและยกมาตรฐานการศึกษา สถาบันอุดมศึกษามี 3 ลักษณะ คือ สถาบันสอนเฉพาะทางสาขาเดียว สถาบันสมบูรณ์แบบสอนหลายสาขา และสถาบันที่เดิมสอนเฉพาะทางและพัฒนามาสอนหลายสาขา แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ วิทยาลัยชุมชน สถาบันที่เน้นการสอนระดับปริญญาตรี สถาบันที่สอนเฉพาะทาง และ สถาบันเน้นวิจัยขั้นสูง สถาบันมีการกำหนดทิศทาง ซึ่งเป็นไปตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร พันธกิจ อัตลักษณ์ของนักศึกษา และเอกลักษณ์ของสถาบัน การเทียบสมรรถนะ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้ส่งมอบ

ประกอบด้วย หน่วยงานต้นสังกัด คือ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข ในการกำหนดนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์และมาตรฐานอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษา วิเคราะห์นโยบายของรัฐ ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาไทย มาตรฐานอุดมศึกษา กำหนดแนวทางและนโยบาย คู่ความร่วมมือหรือเครือข่าย คือ สถาบันหรือองค์กรที่มีความร่วมมือที่ลงนามความร่วมมือ และไม่ลงนามความร่วมมือ หน่วยงานของรัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย สภาสถาบัน และผู้บริหาร ด้านสภาสถาบัน ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อกำหนดในกฎหมาย และด้านผู้บริหาร นำนโยบายของสภาสถาบันมาปฏิบัติและถ่ายทอดนโยบายสู่อาจารย์และบุคลากรทุกระดับ และทำบันทึกข้อตกลงบริหารงาน ติดตามงาน ด้วยหลักธรรมาภิบาล การให้ความรู้ สอนงาน โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบตามยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ด้านงบประมาณ คืองบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณรายได้ อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บริการทางวิชาการ และเพื่อหารายได้ กระทบวนการ ประกอบด้วย กระทบวนการบริหารยุทธศาสตร์ คือ โครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทีมงาน การกำหนดระบบงาน และการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดผู้รับผิดชอบการจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ กระทบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ในกระทบวนการสร้างความสำเร็จ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่เป็นจุดเด่น การติดตามและการเรียนรู้ที่มีระบบและกลไกการติดตามและเรียนรู้ และการประเมินและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยกระทบวนการต่าง ๆ คือ กระทบวนการผลิตบัณฑิต การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน การพัฒนานักศึกษา งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการทางวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเป็นนานาชาติ การประกันคุณภาพ การจัดการความรู้ และการบริหารความเสี่ยง ผลผลิต ประกอบด้วย ผลผลิตด้านศึกษานักศึกษาจบแล้วมีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ผลงานของนักศึกษาได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ ระดับนานาชาติ นักศึกษาจบตามแผน ด้านสภาสถาบันได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีผลการประเมินตนเองแนวโน้มสูงขึ้น ด้านผู้บริหารมีผลการประเมินผู้บริหาร และบุคลากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นระยะ ๆ ด้านอาจารย์ คุณภาพของอาจารย์ด้านคุณวุฒิปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการยังมีน้อย ด้านการประเมินหลักสูตรยังไม่ครบทุกหลักสูตร ผู้ใช้บริการประกอบด้วย การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และสถาบันให้บริการตามขั้นตอน และการสร้างความผูกพันกับผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลสะท้อนกลับ ประกอบด้วย สถาบันรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น จากตู้รับฟังความคิดเห็น การใช้สื่อสังคม คณะกรรมการ ซึ่งมีการวิเคราะห์รับฟังความคิดเห็นจัดทำแผน



ปรับปรุง และผลลัพธ์ ประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการบริหารงานตามพันธกิจ ส่วนใหญ่ในรอบ 3 ปีมีการพัฒนาขึ้น ในภาพรวมผลการปฏิบัติของ สถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับมาก และคาดหวังอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Need) ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ปรากฏผลการปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง จากระดับค่า PNI Modified ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 10 อันดับแรก คือ สถาบันมีการวิเคราะห์สถาบันศึกษาเดิมของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาสถาบัน อันดับที่สอง คือ สถาบันมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง อันดับที่สาม คือ มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าและเรียนรู้อันร่วมกัน อันดับที่ยี่สี่ คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามแผนงานและ โครงสร้าง อันดับที่ยี่ห้า คือ สถาบันมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอนง่ายต่อการ ติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานข้ามสายงาน อันดับที่ยี่หก คือ สถาบันมีกลยุทธ์ การตลาดสำหรับการบริหารจัดการที่เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ อันดับที่ยี่เจ็ด คือ สถาบันมีการสรุปทเรียน จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเผยแพร่ต่อสาธารณชน อันดับที่ยี่แปด คือ สถาบันมีการนำผลการ สังเคราะห์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่มีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือ ชุมชนมาใช้ในการพัฒนากิจการของสถาบัน อันดับที่ยี่เก้า คือ สถาบันมีกระบวนการพัฒนาขีด ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศแก่อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และอันดับสุดท้าย คือ สถาบันมีสำนักงานสภาสถาบันประสานการดำเนินงานด้านธุรการและการ ประชุม และถ่ายทอดผลสู่ประชาคมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งสิบอันดับถือว่าเป็นจุดอ่อน หรือต้องการ พัฒนาในลำดับแรก ส่วนการพิจารณาระดับค่า PNI Modified ที่มีค่าน้อย 3 ลำดับสุดท้าย หรือเป็น การปฏิบัติได้สูงสุด คือ สถาบันมีผลการประเมินการได้งานทำของนักศึกษาภายใน 1 ปี ที่มีการ วิเคราะห์และรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การรายงานผลการประเมินตนเองของสภาสถาบัน มีผล การพัฒนาที่เพิ่มขึ้น และสถาบันมีการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินหลักสูตร ทุกหลักสูตรให้ เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของ สถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

#### 5.2.4 ผลการวิจัยที่ได้จากรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการ บริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบ การประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ คือ รูปแบบการบริหาร สถาบันอุดมศึกษารัฐในการใช้ยุทธศาสตร์ในการการบริหารสถาบัน จากการบริหารบูรณาการกระบวนการ บริหารยุทธศาสตร์ (Advanced Execution Premium - AEP) หรือ Strategy map กับระบบ

ประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบเข้าด้วยกัน (Comprehensive Quality Assurance System - QA) หรือ Quality map โดยให้งานประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการงานบริหารและงานประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน ตั้งแต่ ระดับนโยบาย คือให้มีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจนในการรวมงานเป็นหนึ่งเดียว และรวมคนทำงาน และรวมระดับกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่รวมการทำงานตามกลยุทธ์ จะคลุมงานบริหารและงานประกันคุณภาพ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นการบริหารในองค์กรรวม การบริหารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการบริหารมีความสำคัญ สถาบันต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย การบูรณาการข้อมูลจากการวิเคราะห์บริบทของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร กลุ่มสถาบัน และมาตรฐานสถาบัน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงผู้ส่งมอบสำคัญ คือ สถาบันการศึกษาเดิมของนักศึกษา สถานประกอบการ และชุมชน คู่ความร่วมมือ ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยนำเข้า คือ นโยบายสภาสถาบัน ผู้บริหารและทีมงาน บุคลากร อาจารย์ นักศึกษา การเงินและงบประมาณ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ และการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปสู่กระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นการบูรณาการในระดับการปฏิบัติ ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของกรรมการสภาสถาบัน หรือคณะกรรมการบริหารสถาบันในการบริหาร และภาวะผู้นำของสถาบันในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก PDCA ที่กำหนดกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ใหม่ที่ท้าทาย การเชื่อมโยงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและการเรียนรู้ โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ขับเคลื่อนการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในระดับสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตร ที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม ที่ครอบคลุมอย่างน้อย คือ (1) แผนตามพันธกิจหลัก คือ แผนการผลิตบัณฑิต หรือแผนวิชาการ แผนการวิจัยและงานสร้างสรรค์ แผนการบริการวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม แผนทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม (2) แผนสนับสนุนพันธกิจ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร แผนกลยุทธ์การเงิน แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนบริการวิชาการ แผนการจัดการความรู้ แผนบริหารความเสี่ยง แผนความเป็นนานาชาติ แผนพัฒนาเอกลักษณ์ของสถาบัน แผนการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา แผนการประกันคุณภาพการศึกษา และแผนฉุกเฉิน (Corporate contingency plan) หรือ Plan B เป็นต้น การบริหารแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการบูรณาการงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งมีกลไกคือสำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหลักสูตร ดังนั้น ในการบริหารยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาทุกระดับมีปัจจัย 3 ประการที่สัมพันธ์กัน คือ

1) ระบบฐานข้อมูลพื้นฐาน (Strategic Common Data System – SCDS) คือข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารสถาบัน เป็นข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณ จะ

เป็นข้อมูลเกี่ยวข้องกับตัวเลขหรือจำนวน ประกอบด้วย จำนวนบุคลากร นักศึกษา จำนวนเงิน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ จำนวนสื่อการเรียนรู้ จำนวนงานวิจัย จำนวนโครงการ กิจกรรม การเงินและงบประมาณ เป็นต้น และข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ลักษณะของสถาบัน วัตถุประสงค์ของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร จุดยืนของสถาบันเทียบกับในกลุ่มเดียวกัน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทั้งภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ระบบฐานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปีช่วยให้เห็นจุดยืนและแนวโน้มในอนาคตสถาบัน

2) ระบบการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning System-SPS) ประกอบด้วย การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (การกำหนดกลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการถ่ายทอดแผนไปสู่บุคลากรทุกระดับ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรมที่ครอบคลุม แผนงาน โครงการตามพันธกิจและแผนงาน (โครงการ กิจกรรม) รวมทั้งมีการประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ แยกเป็นระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยให้ความสำคัญยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนหลักสูตร ที่มีการบริหารความเสี่ยง และจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้ตลอดกระบวนการพร้อมนำผลมาปรับปรุงแผน โดยมีคณะกรรมการหรือสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกขับเคลื่อน

3). ระบบการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล (Strategic Controlling, Monitoring and Evaluating System- SCMES) คือ การกำกับ ติดตามผล และประเมินผลการบริหารของสถาบัน หรือการดำเนินงานของสถาบัน ตามพันธกิจ ตามแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก การดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่างๆ และการประเมินผลกระทบในการปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นต้น เพื่อนำผลสะท้อนกลับมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2 -3 วงรอบ และไปเทียบเคียงในเรื่องเดียวกันกับสถาบันอื่น เพื่อการเรียนรู้เป็นการจัดการความรู้และกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีถ่ายทอดสู่สาธารณะ

ดังนั้น รูปแบบการบริหารจึงเป็นการบริหารในองค์กรรวม รวมงานที่เป็นพันธกิจหลักและพันธกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นระบบและกลไก ประกอบด้วยระบบที่มีข้อมูลสนับสนุนทุกระดับ มีกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์บริบท กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ กระบวนการควบคุมติดตามที่ชัดเจน รวมทั้งการประเมินเพื่อรับฟังผลย้อนกลับ และกลไก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างการบริหารตามยุทธศาสตร์ ที่มีกลยุทธ์ใหม่ๆที่ท้าทาย การเงินสนับสนุนตามกลยุทธ์ ลดความเสี่ยง ที่มีการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการบริหารขับเคลื่อนระบบ

### 5.3 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยผู้วิจัยอภิปรายผลตามข้อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญของวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

#### 1) ด้านการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ

ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการโดยใช้หลักบูรณาการ (Integration) จากแนวคิดการบริหาร 3 แนวคิด คือ 1) แนวคิดการบริหารจัดการขั้นเยี่ยม (Execution Premium-EP) 2) การคิดค้นสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence -7S) และ 3) ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain - V) พบว่า มีลักษณะการบูรณาการการเชื่อมโยงในระดับนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Bernardo *et al.* (2010) คือ การบูรณาการนโยบายเชื่อมโยงกับเป้าหมายและแผนงาน ซึ่ง เคททูเนน (Kettunen, 2011) เรียกว่า Strategy map และสอดคล้องกับคาเวซีและทาสกิน Kahveci and Taskin (2013) คือ การบูรณาการการบริหารในแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารกระบวนการเข้าด้วยกัน ในลักษณะการรวมดังกลางจะรวมได้ทั้งหมดในส่วนที่ตรงกัน (Full integration) และรวมได้เพียงบางส่วน (Partial integration) ในบางส่วนที่เหมือนกัน และรวมกันไม่ได้ เพราะมีความแตกต่างกัน เมื่อทำงานจะทำงานร่วมกัน (Alignment) คือ คงงานเดิมที่เป็นจุดต่างไว้แต่ทำกิจกรรมร่วมกัน การรวมกันในแนวคิดหลายแนวคิดนี้ ผลการบูรณาการทำให้ได้การบริหารแนวคิดใหม่ จึงเรียกว่า กลยุทธ์เชิงบูรณาการ เรียกว่า การบริหารจัดการขั้นสูง เรียกย่อๆ ว่า AEP (Advanced Execution Premium)

ผลการสังเคราะห์การบูรณาการแนวคิดทั้ง 3 แนวคิดและผลการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญของการรวม คือ การรวมระดับกลยุทธ์ในการบริหารข้อมูลและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เหตุผลที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า หลักการของระบบ (System approach) คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) ทุกแนวคิดทางการบริหารมาจากหลักการเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจูราน (Juran,1991) ว่าเมื่อวิเคราะห์ระบบการบริหารทั่วโลกแล้ว ในภาพรวมจะได้เช่นเดียวกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) ผู้วิจัยพบว่า ยังขาดประเด็นสำคัญในการบูรณาการที่ใช้หลักการของระบบ คือ บริบทและผลสะท้อนกลับจะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวิเคราะห์และบูรณาการแนวคิดการบริหาร ซึ่งเหตุผลสำคัญ คือ ระบบขององค์กร ในบริบทและผลสะท้อนกลับมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหาร เพราะความแตกต่างของสถาบันอยู่ที่บริบทของสถาบัน เช่น วัตถุประสงค์ ประเภทของสถาบัน วัฒนธรรมของสถาบัน และวิสัยทัศน์ของสถาบัน ส่วนผลสะท้อนกลับ จะช่วยย้อนกลับของผลการบริหาร ทำให้เห็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง ผู้วิจัยจึงนำบริบทและผลสะท้อนกลับมาพัฒนาต่อแนวคิด SIPOC (Scholtes, 1998) รวมเป็นระบบ CSIPOCF (Context, Suppliers, Input Process, Output, Customers, Outcome และ Feedback) คือ

เพิ่มบริบทและผลสะท้อนกลับ และรวมผลลัพธ์ที่เป็นผลกระทบของการบริหารจัดการ แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา โขวิไลกุล และ Hoy and Miskel (1991) Taylor and Hill (1993) และ เคททูเนน (Kettunen, 2011) ในการให้ความสำคัญกับบริบทและผลสะท้อนกลับ การนำ CSIPOCF มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ จึงทำให้การวิเคราะห์การบูรณาการแนวคิดทางการบริหารทำได้อย่างเหมาะสม สำหรับบริบทที่นำมาใช้ควรเป็นภาพอนาคต (Scenario) เพื่อคาดการณ์และวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การบริหารจัดการชั้นสูงจึงเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรที่มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management - OSM) เป็นกลไกสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ และการจัดงบประมาณสนับสนุนตามน้ำหนักยุทธศาสตร์ รวมถึงระบบสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ คือ การจัดโครงสร้าง เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับ University of Connecticut ที่ตั้งหน่วยงานและทีมงานผู้รับผิดชอบการบริหารและคุณภาพโดยตรง สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของโดโนฮิวและคิมเบอร์ลี (Donoghue and Kimberley, 2012) และ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) ในความจำเป็นการตั้งหน่วยงานและทีมงานดำเนินงานในการบริหารยุทธศาสตร์

แนวคิดสำคัญของการบริหารจัดการชั้นสูงคือ การแก้ปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำนายเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน และแก้ปัญหากำหนดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จึงจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ที่ควรวางงานเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน ทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านนโยบายและแผนดำเนินงานทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการบริหาร (Architect) คือ กำหนดกรอบงาน กลยุทธ์และแนวทางการบริหารตามพันธกิจตามกลยุทธ์และแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ในการบูรณาการงานให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเชื่อมโยงกับผู้รับผิดชอบ (Integration) และเป็นเจ้าของ (Project owner) สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์จึงถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร และหัวใจของการบริหารองค์กร ที่มีแหล่งข้อมูลของผู้บริหารในการตัดสินใจทางการบริหาร รวมถึง การใช้ระบบฐานข้อมูล และเทคโนโลยีในการบริหาร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลทางยุทธศาสตร์ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร

สำหรับรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า สารสำคัญคือ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic process) ที่รวมกลยุทธ์และปัจจัยสนับสนุนกลยุทธ์เข้าเป็นระบบเดียวกัน เรียกว่า แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งเป็นเครือข่ายการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับพันธกิจและบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ เคททูเนน (Kettunen, 2011) และ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการสำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ที่ทำนายและแข่งขันได้โดยมีเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ถูกต้อง เช่น กลยุทธ์การแข่งขันใช้เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue ocean strategy) หรือ ต้องการสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง อาจใช้เครื่องมือ

วิเคราะห์ของ แม็คเคนซี (Mckensey) เป็นต้น การนำกลยุทธ์ในไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดกิจกรรม และงบประมาณ การติดตามกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ รวมทั้งการประเมินผลและการปรับปรุงกลยุทธ์

นอกจากนี้ พบว่า ระบบสนับสนุนการบริหารรูปแบบการบริหารจัดการขั้นสูง คือ ระบบการจัดโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอนและบุคลากรสามารถทำงานข้ามสายงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารข้อมูล ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของจูราน (Juran, 1991) ที่ว่า ข้อมูลมีความสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์และรองรับการบริหารที่เป็นเครือข่ายออนไลน์และระบบสนับสนุนกลยุทธ์ และระบบประกันคุณภาพของผลผลิตและการบริหารทุกขั้นตอนจะต้องมีคุณภาพในการบริหาร คือ ทำให้ถูกต้องในทุกขั้นตอน

## 2) ด้านการสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษา รัฐ

ผู้วิจัยสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษารัฐปัจจุบัน ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สกอ.) การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สาม พ.ศ.2554 – 2558 (สมศ.) เกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโลก (WCR) ภายใต้กรอบระบบ CSIPOCF ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า สามารถบูรณาการเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายระบบให้เป็นระบบเดียวกันและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน ได้สอดคล้องกับแนวคิดการรวมระบบประกันคุณภาพของ เคตทูเนน (Kettunen, 2011) และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ที่ระบุถึงวิธีการการบูรณาการงานประกันคุณภาพเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการสังเคราะห์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้เชื่อมโยงกับงานที่ทำโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Active research) ตามวงจร PDCA ขณะที่ผู้วิจัยเลือกใช้การบูรณาการภายใต้กรอบระบบ CSIPOCF ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากโชลท์ส (Scholtes, 1998) และของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) ในการบูรณาการเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพการศึกษา ผลการบูรณาการ พบว่า สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการบูรณาการทั้งการรวมแนวคิดเกณฑ์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาได้ตามทฤษฎีระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ บริบททางสังคม และผลสะท้อนกลับ แนวคิดนี้อยู่ในระบบวงจรคุณภาพเช่นเดียวกับ วงจร PDCA ผลการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกันเป็นแผนที่คุณภาพ (Quality map) สอดคล้องกับแนวคิดของ เคตทูเนน (Kettunen, 2011) โดยผู้วิจัยเรียกชื่อระบบดังกล่าวว่า ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ Comprehensive Quality Assurance System (CQAS) เพราะเป็นการรวมหรือการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้าเป็นเรื่องเดียวกันและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ที่ระบุให้การประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ลักษณะของการบูรณาการประกันคุณภาพแบ่งเป็น 3 ระดับ เช่นเดียวกับวิธีการบูรณาการของเบอร์นาโดและคณะ (Bernardo *et al.* (2010) เอเชียและคณะ (Asif *et al.*, 2010) และ วิลคินสันและโดล (Wilkinson and Dole, 2001) คือ 1) ระดับสถาบันอุดมศึกษา หรือ ระดับนโยบาย คือ สถาสถาบัน กำหนดเป็นนโยบายของสถาบัน นำมาสู่การปฏิบัติของสถาบันในการจัดทำคู่มือการประกันคุณภาพ ของสถาบัน ซึ่งเป็นระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มุ่งสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ คือ อัตลักษณ์ของ นักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบัน การจัดทำคู่มือประกันคุณภาพและการถ่ายทอดนโยบายสู่การ ปฏิบัติ การจัดทำแผนประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งถือเป็นการบูรณาการในระดับวิธีการ (Methodology) และการนำไปสู่การปฏิบัติ 2) ระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า นำนโยบายและ วิธีการของสถาบันสู่การปฏิบัติ ในการควบคุม กำกับติดตาม เรียนรู้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ นำคู่มือและนโยบายมาปฏิบัติในการบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม และ 3) ระดับหลักสูตรจะให้ความสำคัญของการเรียนการสอน คือ อาจารย์ในการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตรและผู้เรียนให้ เป็นไปตามคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความคาดหวัง เป็นไปในทิศทางเดียวกับบงลักษณะ วิรัชชัย (2545) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพต้องประกันคุณภาพตัวอาจารย์ ทำหน้าที่ อย่างมีคุณภาพ โดยใช้วงจรคุณภาพเข้าไปในงานประจำ งานประกันคุณภาพกับงานประจำเป็นเรื่อง เดียวกันทั้งการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำนุ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ของ การขับเคลื่อนระบบ ประกันคุณภาพที่บูรณาการเข้ากับการบริหาร คือ ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วย รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) แผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ การ ควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ

### 3) ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในในประเทศไทย

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ข้อ 1) และ 2) ข้างต้น เป็นกรอบที่นำไปสู่ การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่า สภาพการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการแผนยุทธศาสตร์ โครงการ ตามคู่มือประกัน คุณภาพภายในการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการประเมินคุณภาพภายนอก กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติเป็นหลัก และมีเพียงบางสถาบันที่มีการทดลองนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และระบบประกันคุณภาพเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN-QA) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถาบัน โดยมีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์แตกต่างกันตาม วัตถุประสงค์ ลักษณะของสถาบัน และมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยอันดับของโลก ผลจากการสัมภาษณ์ ในภาพรวม สถาบันมีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบันเอง โดยมีการกำหนด

ตัวบ่งชี้เพิ่มเติมเป็นตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของนักศึกษา และเอกลักษณ์ของสถาบัน และพบว่าสถาบันยังไม่ได้มีระบบประกันคุณภาพมารวมกันในทุกระบบ อาจเป็นเพราะยังอยู่ในระยะของการทำความเข้าใจและทดลองเพียงบางคณะ ที่บุคลากรในสถาบันสนใจ และเป็นนโยบายของสถาบันให้มีการนำระบบประกันคุณภาพอื่นๆมาใช้ เห็นได้จากสถาบันขนาดใหญ่จะมีการนำร่องบางคณะในสถาบัน ในการนำระบบประกันคุณภาพใหม่ๆ มาทดลองใช้ และพบว่า มีหน่วยงานพัฒนาและประสานการดำเนินงานในการบริหารระบบประกันคุณภาพ คือ สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหลักและหน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานนโยบายและแผนงาน งานวิชาการ และงานประเมินผล เป็นต้น มารวมกับหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษา ทุกสถาบันมีคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบันทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ผู้วิจัยไม่พบสถาบันในกลุ่มตัวอย่าง จัดให้มีหน่วยสำนักบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่บูรณาการการบริหารกับงานประกันคุณภาพ และจากการสัมภาษณ์พบว่า การจัดให้มีหน่วยสำนักบริหารยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหาร จึงใช้ระบบการรวมการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการทำงาน การจัดตั้งหน่วยงานใหม่สำหรับการขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการสถาบัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถาบัน

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในการหาความต้องการจำเป็น (Need assessment) พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีความต้องการจำเป็นในระดับมาก ถือว่าเป็นจุดอ่อนของสถาบันอุดมศึกษา 10 อันดับ คือ 1) การวิเคราะห์สถาบันศึกษาเดิมของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน 2) จำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง 3) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าและเรียนรู้อีก 4) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงสร้าง 5) การกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอน ง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานข้ามสายงาน 6) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับการบริหารจัดการของสถาบันที่เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ 7) การสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเผยแพร่ต่อสาธารณชน 8) การนำผลการสังเคราะห์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่มีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชน มาใช้ในการพัฒนากิจการของสถาบัน 9) กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาต่างประเทศแก่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 10) สถาบันมีสำนักงานสภาสถาบันประสานการดำเนินงานด้านธุรการ และการประชุม และถ่ายทอดผลสู่ประชาคม และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับปฏิบัติที่เป็นจริงกับระดับความคาดหวัง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .001 ซึ่งผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าวล้วนเป็นประเด็นที่สถาบันต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบในการบริหารเชิงบูรณาการ ตั้งแต่ ระดับนโยบาย และระดับการปฏิบัติ การเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ใน

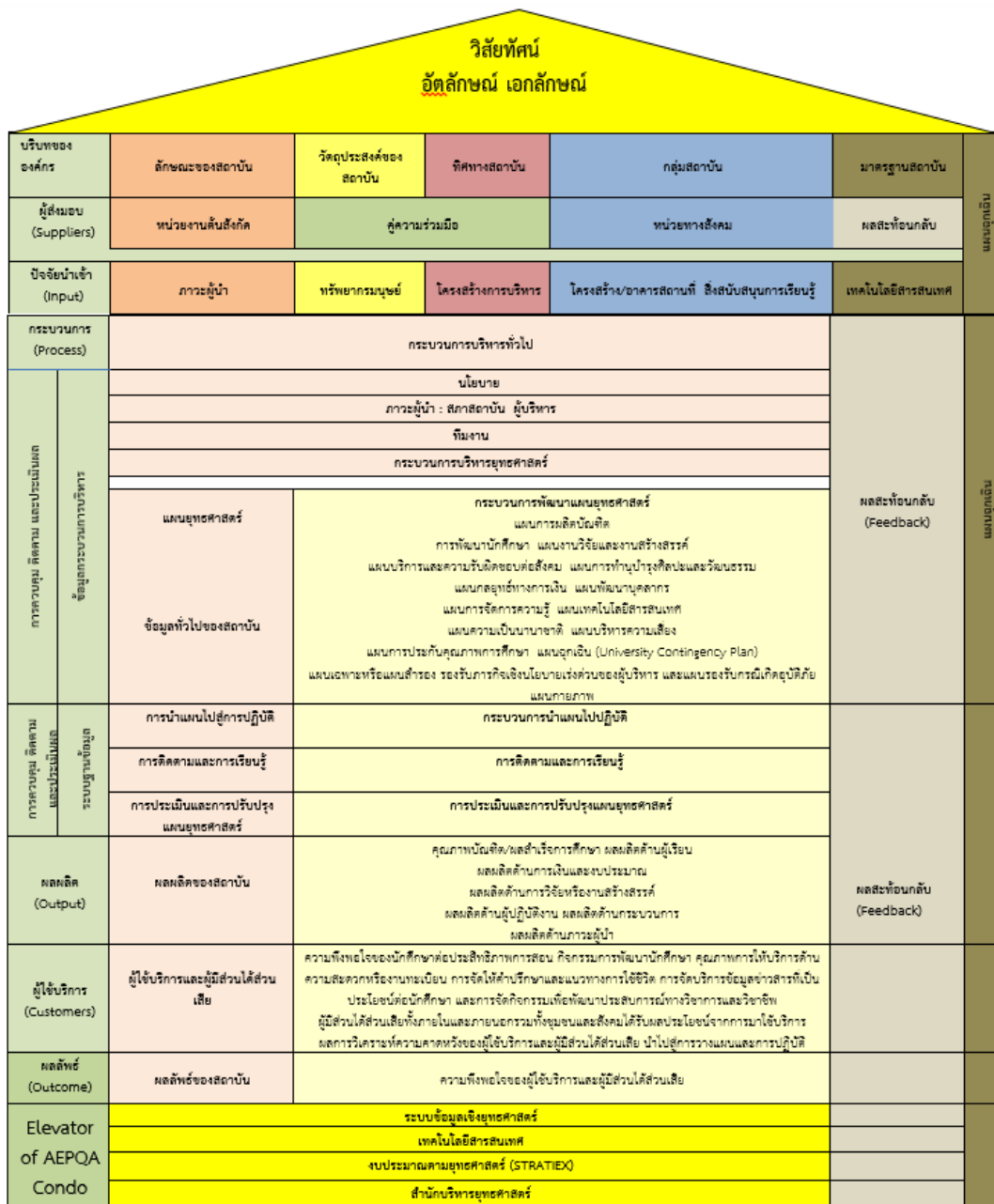


การบริหารสถาบันในลักษณะของภาพอนาคต (Scenario) ซึ่งปัจจุบันการบริหารจัดการและการประกันคุณภาพยังมีลักษณะการดำเนินงานแยกส่วนไม่บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน แผนที่กำหนดไว้ไม่นำไปปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) คือ แผนไม่นำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุสำคัญ คือ สถาบันการศึกษาขาดรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการการบริหารและการประกันคุณภาพที่ช่วยให้ได้กรอบในการดำเนินงานในลักษณะที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานประกันคุณภาพยังเป็นปัญหา เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (2551) พบว่าขาดระบบการจัดทำฐานข้อมูลกลางตลอดจนระบบการประเมินผลมีหลายระบบและหลายรูปแบบ ภาวนา กิตติวิมลชัยและคณะ จึงเสนอว่ามหาวิทยาลัยควรจะบูรณาการให้เป็นระบบเดียวกัน เพื่อลดภาระและความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดการดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับแนวคิดของเคททูเนน (Kettunen (2011) ในการเสนอในการบูรณาการบริบทเข้าด้วยกันในส่วนการบริหารรวมกันในระดับกลยุทธ์ เรียกว่า แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) และการรวมระบบประกันคุณภาพหลายระบบพร้อมกัน เรียกว่าแผนที่คุณภาพ (Quality map) ซึ่ง เคททูเนน (Kettunen, 2011) นำแผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพมาพัฒนาเป็นกรอบในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามกรอบห่วงโซ่คุณค่าพบว่าสามารถบูรณาการได้ตามวงจร PDCA ในวิธีการใหม่ได้ เหตุผลเพราะห่วงโซ่คุณค่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาได้ เพราะมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบและการเรียนรู้ไว้ชัดเจน ในทำนองเดียวกัน แนวคิดการบริหารชั้นเยี่ยม และแนวคิดค้นหาความเป็นเลิศ สามารถนำมาบูรณาการได้เช่นกัน จึงรวมกันเป็นแผนที่กลยุทธ์และนำมารวมกับแผนที่คุณภาพ จึงเป็นกรอบในการบูรณาการทั้งการบริหารและการประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน เป็นเรื่องเดียวกันภายใต้แนวคิดของระบบ ดังที่ผู้วิจัยนำเสนอในข้อ 4)

#### 4) ด้านการพัฒนาแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและ ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ คือ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ (Advanced Execution Premium Quality Assurances = AEPOQA) หรือ Condo Model ซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการระบบการบริหาร (AEP) กับระบบประกันคุณภาพการศึกษา (QA) ตามกรอบของระบบ CSIPOCF รูปแบบการบูรณาการมีโครงสร้างการบริหารคุณภาพและแนวทางเดียวกันกับ เบ็คเมอร์ฮาเก้น และคณะ (Beckmerhagen *et al.*, 2003) และ สถาบันคุณภาพชาร์เตอร์ด (Chartered Quality Institute, 2007) คือ การรวมการบริหารภายในองค์กรที่ต่างกันรวมเป็นระบบเดียวกันไม่แยกส่วน แต่เชื่อมโยงจากส่วนหนึ่งไปยังระบบอื่น

ขององค์กร หลักการบูรณาการบริหารกลยุทธ์และการประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน มีความสอดคล้องกับแนวคิด แคนแพลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) ซิโวจิโนวิช(Zivojinovic, 2007), เคททูเนน (Kettunen, 2010) และ เซาฮุน (Shawyun, 2012) ในการรวมกลยุทธ์และส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 (มาตรา 47) กำหนดให้การประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ส่วนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กลไกหรือเครื่องมือสำหรับบริหาร คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ เป็นผู้พัฒนาและประสานงานในการในลักษณะเป็นเจ้าของกระบวนการ (The process owner) ออกแบบพัฒนากระบวนการบริหาร (Architect) การกำหนดกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการ (Integrator ) กลยุทธ์เชื่อมโยงกับพันธกิจ ในระดับการรวม 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย (Policy Integration) ระดับกลยุทธ์ (Strategy integration) และระดับการปฏิบัติ (Process Integration) ในแต่ละระดับ จะรวมในระบบข้อมูล หรือฐานข้อมูล กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (การกำหนดตัวบ่งชี้) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติหรือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามกลยุทธ์ การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการนำผลไปปรับปรุง เป็นการบูรณาการในระดับกระบวนการ กระบวนการดังกล่าวจึงเป็นไปตามหลักการของระบบและกลไก ผู้วิจัยจึงเสนอเป็นรูปแบบของ Condo Model ซึ่งมีรายละเอียดดังกล่าวแล้วในบทที่ 4 หน้า 324 ดังภาพที่ 33 ภาพสรุปคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPQA) ตามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา



ภาพที่ 33 ภาพสรุปคอนโด

(Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance : AEPOA)

จากภาพที่ 33 ภาพสรุปคอนโด (Condo of Advanced Execution Premium and Quality Assurance (AEPOA) ตามรูปแบบกลยุทธ์การบริหารเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ อธิบายโดยสรุป ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบของการดำเนินงาน นำเสนอในลักษณะของหลังคา Condo Model หรือ AEPQA Model คือ การดำเนินงานใดๆ ของสถาบันต้องอยู่ภายใต้ทิศทางตามกรอบของวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบัน การดำเนินงานทั้งหมดของสถาบันการศึกษารัฐ ต้องเป็นไปในทิศทางภายใต้หลังคาเดียวกัน เช่นเดียวกับ สุธิญา จันท์เจ้าฉาย (2553) กล่าวถึงแนวคิดสำหรับการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์ และ นิจวรรณ วีรวัฒน์ (2553) ระบุรูปแบบและการบริหารเพื่อความเป็นเลิศต้องเริ่มจากกรอบ วิสัยทัศน์ ครอบคลุมพันธกิจ มีทิศทางที่เป็นอัตลักษณ์

ส่วนที่ 2 ตัวระบบ ประกอบด้วย บริบทขององค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผู้ใช้บริการ ผลสะท้อนกลับ ผลลัพธ์ และลิฟท์ของคอนโด หรือ Elevator of AEPQA Condo เชื่อมโยงองค์ประกอบของระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) บริบทขององค์กร คือ สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สถานการณ์ในการแข่งขัน พื้นที่การแข่งขัน และความสามารถในการแข่งขัน บริบทขององค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ 3 ลักษณะ คือ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง สถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ และสถาบันอุดมศึกษาที่เดิมเปิดสอนเฉพาะทางต่อมาเปลี่ยนสถานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ วัตถุประสงค์ของสถาบัน และสภาพแวดล้อมในการทำพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยานิคมมีพันธกิจเพิ่มเติม คือ การผลิตครูและอบรมบุคลากร การถ่ายทอดเทคโนโลยีและโครงการตามพระราชดำริ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระบุถึงบริบทขององค์กร ประกอบด้วย (1) สถาบันอุดมศึกษามีอิสระบริหารจัดการเองได้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งต้องรู้จักท้องถิ่นให้ชัดเจนและสิ่งสัมพันธ์กับท้องถิ่น การรู้จักท้องถิ่น คือ การวิจัยให้รู้จักท้องถิ่น ได้แก่ สภาพของน้ำ ดินและอาชีพ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นศูนย์รวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในท้องถิ่น อาชีพ และปัญหาของท้องถิ่น (2) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีความเข้มแข็งหรือจุดเด่นแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยานิคมมีจุดเด่นเรื่องการผลิตครู การให้การศึกษาลดละเมิดชีวิตและอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งมีเครือข่ายทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เด่นทางวิทยาศาสตร์ควรกำหนดสัดส่วนวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เหมาะสม (3) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรมีจุดเด่น จุดเน้นที่ต้องการ เพื่อกำหนดเอกลักษณ์ของสถาบัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เช่นเดียวกันผลจากการทดลองรูปแบบฯ สถาบันไม่สามารถกำหนดจุดเน้นได้ชัดเจน แต่จะกำหนดไว้กว้างๆ เพราะอาจารย์รับผิดชอบหลักสูตรไม่สามารถตกลงกันได้ ผู้บริหารระดับสูงไม่กล้าซื้ออย่างชัดเจนทำให้สถาบันกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างเป็นเลิศได้ยาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เซงและคณะ (Zeng, Shi, and Lou, 2007) ระบุองค์ประกอบสำคัญของบริบท คือ องค์ประกอบภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กรและ

องค์ประกอบภายนอก เช่น สถานการณ์ที่ส่งผลต่อทิศทางการบริหารงานของสถาบัน เช่นเดียวกับเลอบอง (Lobont and Pascu, 2014) ระบุปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับบริบทขององค์กร คือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจและการรับรู้ องค์ประกอบภายในสถาบัน การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจและสังคม สถาบันต้องมีความเข้าใจในบริบทของสถาบันอย่างถ่องแท้ ขณะที่สถาบันจะต้องคำนึงถึงเกณฑ์คุณภาพตาม มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานของคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานของสถาบัน

2) ผู้ส่งมอบ คือ ผู้นำส่งปัจจัยสำหรับการดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่ (1) หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์และมาตรฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยสภาสถาบันหรือคณะกรรมการบริหารกำหนดนโยบายสถาบัน (2) คู่ความร่วมมือหรือเครือข่าย สถาบันมีการสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในประเทศและต่างประเทศ การลงนามความร่วมมือและไม่ลงนามความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาสถาบัน (3) หน่วยงานทางสังคม คือ สถานประกอบการ ชุมชน ที่สถาบันเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงสถาบันเดิมของนักศึกษา จากผลการสำรวจการปฏิบัติที่เป็นจริงและความต้องการจำเป็น พบว่าจุดอ่อนที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การวิเคราะห์สถาบันเดิมของผู้เรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบัน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.46 เนื่องจากการศึกษาให้เข้าใจพื้นฐานเดิมของผู้เรียนจะทำให้เข้าใจผู้เรียนและจัดกระบวนการพัฒนาผู้เรียนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของคิส (Kis, 2005) ระบุองค์ประกอบสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ รวมถึงผู้ส่งมอบเนื่องจากเป็นต้นทางของปัจจัยนำเข้าสำหรับแนวปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพ ขณะที่ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึง สภามหาวิทยาลัย ในฐานะผู้ส่งมอบนโยบายเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (1) สภาสถาบันมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับติดตามและประเมินผลมหาวิทยาลัย การได้มาของคณะกรรมการสภาสถาบันเป็นเรื่องสำคัญควรได้คณะกรรมการที่เป็นกลางมีความเป็นธรรม สภาสถาบันควรให้ความสำคัญในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับและดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ในการประชุมสภาสถาบันมีความสำคัญ จึงควรพัฒนาระบบการประชุมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (2) ในวาระการประชุม ควรมี 2 เรื่อง คือ การประชุมเชิงนโยบาย และประชุมวาระปกติ และให้มีวาระนำเสนอบทวิเคราะห์นโยบายจากฝ่ายบริหาร (3) คณะกรรมการนโยบายที่แต่งตั้งขึ้นในสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรขัดแย้งกันเอง และมีความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหาร (4) สภามหาวิทยาลัย มีการถ่ายทอดแนวทางการบริหารให้เชื่อมต่อระหว่างการเปลี่ยนอธิการบดี ดังงานวิจัยของ ซิโวจินอวิช (Zivojinovic, 2007) ระบุถึงสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กร คือ การกำหนดนโยบายชัดเจน เฉพาะเจาะจง และมีวิธีการที่เหมาะสม

3) ปัจจัยนำเข้า คือ ปัจจัยสำคัญสำหรับนำไปบริหารองค์กรหรือสถาบัน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทรัพยากรบุคคล โครงสร้าง อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหาร ที่จะนำสถาบันไปสู่เป้าหมาย โดยมีคุณลักษณะสำคัญ คือ (1) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หนักแน่น แก้ปัญหา พัฒนาคนและพัฒนางาน คัดคนดี มีความรู้ความสามารถร่วมทีมงาน การเลือกคนที่ดีควรเป็นบุคคลที่ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ในการบริหารต้องสานงานต่อเนื่องจากผู้บริหารเดิม และปรับเจตคติในการทำงานเพื่อสถาบันมากกว่าสร้างผลงานโดยเด่นเป็นของตนเอง ภาวะผู้นำต้องคำนึงถึงตั้งแต่สถาปนา ผู้บริหารและความสัมพันธ์ของสภาสถาบันกับผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของเคตทุเนน (Kettunen, 2011) ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารและทีมงานนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในของสถาบัน คือ ผู้บริหารและทีมงานมีความเข้าใจ จัดระบบบุคลากรและงานให้เป็นกระบวนการบริหารมีโครงสร้างในการกำกับระบบงาน นอกจากนี้ พบว่าความสัมพันธ์ของสภาสถาบันและผู้บริหารจะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหาร (กิตติชัย วัฒนานิก, 2550) (2) ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยคุณภาพของบุคคล การเงินและงบประมาณ รวมถึงการตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตร ถือว่าเป็นหัวใจของงานวิชาการ จึงควรให้ความสำคัญในการเลือกอาจารย์พัฒนาให้เป็นผู้มุ่งมั่น ทุ่มเทในการสอนและนำการวิจัยให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่นเดียวกับ เซงและคณะ (Zeng, Shi, and Lou, 2007) ระบุว่า ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหาร (3) หน่วยงานสนับสนุน ถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต้องสร้างความเข้มแข็งที่บุคคลและหน่วยงาน สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (2551) กล่าวถึง การสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่างๆ ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น การจัดทำระบบบูรณาการฐานข้อมูลสารสนเทศทุกด้านตามภารกิจหลัก จะช่วยลดความซ้ำซ้อนในการรายงานข้อมูลของคณะ/หน่วยงาน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการจัดทำรายงาน ผลการดำเนินงานในด้านต่างๆได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

4) กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ตามวงจร PDCA ประกอบด้วย กระบวนการบริหารทั่วไป และ กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระบุกระบวนการสำคัญ คือ (1) สถาบันมีการกำหนดนโยบายและสร้างความเป็นหน่วยงานเดียวกัน (2) กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดความขัดแย้งมีความชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว (3) กระบวนการบริหารพิจารณาจากองค์ประกอบการบริหาร คือ สภาสถาบัน ผู้บริหาร บุคลากรในสถาบันงานวิจัย (4) การบริหาร

สถาบันอุดมศึกษาต้องพิจารณาว่าพันธกิจ คืออะไร ลักษณะของบุคลากรเป็นอย่างไร บรรยากาศของสถาบันเป็นอย่างไร ฟังบุคลากรจากภายในและภายนอกสถาบันและกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนสถาบัน (5) การกำหนดยุทธศาสตร์ ถือว่า เรื่องสำคัญในการกำหนดทิศทางของสถาบัน จึงควรหายุทธศาสตร์ใหม่ๆ การบริหารสถาบัน เช่น การบริหารที่เน้นการบริหารแบบนักธุรกิจ แปลงพันธกิจให้เป็นมูลค่า เน้นท้องถิ่นและชุมชน และสังคมผู้ประกอบการ เป็นต้น (6) การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ต้องให้ครบขั้นตอนการบริหาร คือ บริหารที่รู้ข้อมูลดี ตัดสินใจได้ดี มีความมั่นคง กระตือรือร้น ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ผู้เรียนและสังคม โดยกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารและทำแผนการบริหาร กำหนดเป้าหมายชัดเจน แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะต้นน้ำ ให้ความสำคัญต่อบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และหลักสูตร ระยะกลางน้ำ การส่งปัจจัยสนับสนุนว่าสถาบันขาดแคลนอะไรก็เติมปัจจัยลงไป เช่น เครื่องมือสนับสนุนอาจารย์และบุคลากรและนักวิชาการ และระยะปลายน้ำ คือ การตรวจดูความพึงพอใจในผลผลิต เพื่อการปรับปรุง (7) การบริหารต้องมีการติดตาม โดยมีเทคนิคในการติดตาม คือ การตามไปดูการปฏิบัติงานของบุคลากร เชิญมาคุยเป็นการส่วนตัว ประชุมกันเสมอๆ เข้าหาปัญหาและการมอบหมายให้บุคคลไปดู การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบันช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์บริหารสถาบันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงต้องบริหารตามแผนยุทธศาสตร์และความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย ครอบคลุมดำเนินงาน และระบบข้อมูลทันสมัย นำไปสู่การกำหนดแผน ตามพันธกิจหรือแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย แผนการผลิตบัณฑิต แผนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ แผนบริการวิชาการ/ความรับผิดชอบต่อสังคม แผนทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม แผนกลยุทธ์ทางการเงิน แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร แผนการจัดการความรู้ แผนเทคโนโลยี แผนความเป็นนานาชาติ แผนบริหารความเสี่ยง แผนประกันคุณภาพการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีแผนฉุกเฉิน (Plan B) สอดคล้องกับ เซาฮุน (Shawyun, 2014) ที่ระบุให้งานประกันคุณภาพกับการบริหารไปด้วยกัน ในทางปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ และงบประมาณสถาบัน เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง แผนฉุกเฉินจึงเป็นส่วนที่ต้องพิจารณาเช่นกัน ทั้งแผนเฉพาะหรือแผนสำรอง แผนกายภาพ กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติการติดตามเรียนรู้ การประเมินและการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ จากผลการทดลองในการจัดทำแผนศาสตร์ในหน่วยทดลอง และหน่วยคู่ขนาน พบว่า ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน และวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนสำคัญ สภาสถาบันต้องกำหนดทิศทางโดยกระบวนการมีส่วนร่วมที่มีการทบทวน (Retreat) มีเพียง 2 แห่งที่มีการทบทวนทางการพัฒนาที่ชัดเจน สำหรับกระบวนการบริหาร การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หรือแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่บุคคลระดับปฏิบัติจะเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติ เรื่องนี้สอดคล้องกับเคททูเนน (Kettunen, 2011) ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลระดับปฏิบัติ ในความเข้าใจและความมุ่งมั่น รวมทั้งการควบคุม กำกับติดตาม

ตามวงจรคุณภาพ กระบวนการบริหารสำคัญในการปฏิบัติ คือ กระบวนการหลัก (Core process) ตามพันธกิจและกระบวนการสนับสนุน (Support process) ให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและวิธีการให้บรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลูเซียน และ เพสคู (Lucien and Pescu, 2012) ว่ามีกระบวนการบริหารจัดการ (Management process) กระบวนการศึกษา (Educational process) และกระบวนการวิจัย (Research process) และกระบวนการอื่นๆ (Tertiary process) และบูรณาการเนื้อหาในระดับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เชื่อมโยงมาจากกระบวนการฐานข้อมูลและควบคุม ติดตาม และประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า มีแนวทางคล้ายกัน คือ การทำข้อตกลง (MOU) ร่วมกันในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการถ่ายทอดแผนจากสถาบันไปยังบุคลากรทั้งผ่านระดับคณะและหลักสูตร การถ่ายทอดนโยบายของสภาสถาบัน สู่กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ยังไม่พบการบูรณาการชัดเจน ในการปรับปรุงโครงสร้างให้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เอซิฟ และคณะ (Asif *et al.*, 2010) ได้เสนอวิธีการแนวปฏิบัติที่ดี เป็นจุดเน้นของการบูรณาการ คือ การกำหนดกิจกรรมการบริหารเป็นกิจกรรมย่อยๆ ตั้งแต่การออกแบบกิจกรรมการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบูรณาการกิจกรรมก่อให้เกิดการปรับบทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงาน จะช่วยลดขั้นตอนการบังคับบัญชา

5) ผลผลิต คือ ผลผลิตด้านผู้เรียน ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวถึงการผลิตบัณฑิตให้ตั้งเป้าหมายเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ กำกับคุณภาพโดยกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพ เช่น เมื่อจบแล้วมีงานทำหรือ ประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ผลจากการตอบแบบสอบถามสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างมีระดับการปฏิบัติที่เป็นจุดเด่นในการบริหารของสถาบัน ผลสำเร็จของนักศึกษาปริญญาโท และเอก ที่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ ความสำเร็จด้านคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้นักศึกษา การคงอยู่ของนักศึกษา คุณลักษณะของบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ผลผลิตด้านศิษย์เก่า คือ จำนวนศิษย์เก่าที่เข้าร่วมพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบัน จัดตั้งชมรมศิษย์เก่าและสนับสนุนเงินงบประมาณพัฒนาสถาบัน ผลจากการวิจัยพบว่าด้านศิษย์เก่ามีความต้องการจำเป็น คือ ต้องการให้สถาบันกำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าและเรียนรู้ร่วมกันสถาบัน มีความต้องการอยู่ในลำดับ 3 ใน 10 อันดับ สอดคล้องกับผลการทดลองรูปแบบฯ กิจกรรมศิษย์เก่าต้องการการพัฒนา ผลผลิตด้านการเงิน คือ เงินจากงบประมาณแผ่นดิน และงบรายได้ รวมถึงกลยุทธ์การตลาดในสถาบันอุดมศึกษา ผลผลิตด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ คือ คุณภาพของงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ จากผลการวิจัย พบว่า ผลงานวิจัยของ และผลงานทางวิชาการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งอาจารย์ต้องได้รับการพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศอยู่ในลำดับ 9 ใน 10 ของความ



ต้องการจำเป็น ผลผลิตด้านกระบวนการ คือผลของกระบวนการที่จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติ แนวปฏิบัติที่ดี จำนวนข้อมูลพื้นฐาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลผลิตด้านภาวะผู้นำ คือ ผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและผู้บริหาร ซึ่งมีการประเมินผลการบริหารจัดการ ซึ่งผลผลิตนี้จะเป็นไปตามความสำเร็จ ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี นั่นคือ ผลผลิตตามพันธกิจของสถาบันบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ นิเซต สุนทรพิทักษ์ (สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2558) นั่นคือการเพิ่มคุณค่าของพันธกิจ นอกจากนี้ผลวิจัยของฮาร์เวย์ (Harvey, 2006) ระบุผลกระทบของการประกันคุณภาพต่อคุณภาพของการศึกษา คือ กระบวนการคุณภาพชี้ว่าให้เห็นการปรับปรุงตัวชี้วัด ส่งผลกระทบต่อการยอมรับการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นทางการ ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิตมีทัศนคติเชิงบวกและตระหนักถึงคุณภาพของการศึกษา

6) ผู้ให้บริการ คือ ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เรียน ได้แก่ นิสิต นักศึกษา และศิษย์เก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต หรือตลาดแรงงาน ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยของรัฐระบุให้พิจารณาความต้องการของผู้เรียน ตลาดอาเซียน ชุมชน ท้องถิ่นและความเป็นไทยเป็นสำคัญ ประเด็นของผู้ให้บริการจึงเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในประสิทธิภาพการสอน กิจกรรมพัฒนานักศึกษา คุณภาพการให้บริการ การให้คำปรึกษา แนวทางการใช้ชีวิต ข้อมูลข่าวสารที่เห็นประโยชน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวข้องกับการใช้บริการวิชาการของสถาบัน ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของคิส (Kis, 2005) ที่ระบุถึงผู้เกี่ยวข้องกับการกระบวนการคุณภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญ เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพที่ต้องให้ความสำคัญกับการประเมินคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

7) ผลสะท้อนกลับ คือ ผลสะท้อนกลับจากผู้ได้รับผลประโยชน์ ได้แก่ ผลสะท้อนกลับจากผู้ได้รับผลประโยชน์ ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม เป็นผลจากกระบวนการรับฟังความคิดเห็นในลักษณะหลากหลายมิติ การสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจ และรายงานประจำปี ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจึงให้ความสำคัญกับผลสะท้อนกลับ ดังเช่น การสะท้อนให้ปรับปรุงกระบวนการวางแผนของสถาบันโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนให้มากขึ้น การประเมินการสอนระดับบัณฑิตศึกษาบางแห่งควรได้มีการทบทวนและเน้นคุณภาพมากขึ้น จะเห็นได้ว่าผลสะท้อนกลับมีคุณค่าต่อการปรับปรุงการบริหารสถาบันอย่างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1993) และ สุกัญญา ไชวีโลกุล (2543) ที่ให้ความสำคัญกับการสะท้อนกลับและนำผลสะท้อนที่ได้ปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

8) ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ การนำไปใช้ประโยชน์ และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ความพึงพอใจของผู้จบการศึกษาในหลักสูตร คุณภาพของผู้จบการศึกษาเป็นไปตามความ

คาดหวัง ผลงานวิจัยตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจของอาจารย์และนักศึกษาในการดำเนินงานของหลักสูตร ผลการเรียนรู้ของชุมชนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน มีผลกระทบ ประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อสังคมและชุมชน และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย บุคลากร และสถาบันได้รับการยกย่อง หรือได้รับรางวัล รวมถึงการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในการสร้างองค์ความรู้ การวิจัยการศึกษาต่อในขั้นที่สูงขึ้น ผลลัพธ์ที่สำคัญคือ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีคุณภาพและมีความเสมอภาค สอดคล้องกับ งานวิจัยของนดีเบเล (Ndebele, 2014) ระบุว่า การประกันคุณภาพส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ฮาร์เวย์ (Harvey, 2006) เกี่ยวกับผลกระทบของการประกันคุณภาพที่ส่งผลต่อทัศนคติด้านบวกของผู้เรียนและการรับรู้ของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณภาพของการศึกษา

9) Elevator of AEPQA Condo คือ กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งได้เชื่อมโยงองค์ประกอบของระบบและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือทางการบริหาร คือ หน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการประสานงาน การออกแบบงาน การบูรณาการงาน การทำงานข้ามสายงาน การควบคุม ระบบฐานข้อมูล ยุทธศาสตร์ / ข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดงบประมาณตามกลยุทธ์ (Strategic Expense –STRATEX การติดตามและประเมินผล จากการวิจัย พบว่า มีบางสถาบันได้ริเริ่มจัดตั้งขึ้น แต่ยังคงเพียงใช้หน่วยงานฝ่ายแผน และฝ่ายประกันคุณภาพทำงานร่วมกัน ซึ่งเกิดจากหน่วยงานเดิมที่ดูแลงานแผนงานและประกันคุณภาพอยู่แล้ว ต่างแยกกันทำงานและประสานงานกันเอง ตั้งแต่ระบบฐานข้อมูล ซึ่งพบว่า ข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการบูรณาการเนื้อหาของงานและการตัดสินใจทางบริหาร และพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาตั้งแต่การจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐาน คือ ข้อมูลที่มีอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน ขาดความถูกต้องตรงกันทั้งระบบ ส่งผลโดยตรงต่อการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้การนำระบบสารสนเทศไปใช้ในงานบริหารและการประกันคุณภาพของหลายสถาบัน ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดของ เซาฮุน (Shawyun, 2014) และ ลูเซียนและ เพสคู (Lucien and Pescu, 2012) นิเชต สุนทรพิทักษ์ (สัมภาษณ์, 18 พฤษภาคม 2558) กล่าวถึง ความสำคัญด้านข้อมูลพื้นฐาน โดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้การบริหารสถาบันคล่องตัวและรวดเร็ว ระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานสำคัญของการบูรณาการกลยุทธ์และการบริหารคุณภาพ สอดคล้องกับ ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ (2551) ระบุแนวทางการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้เทียบเคียงกับระดับสากลต้องสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ลดความซ้ำซ้อนในการรายงานผลข้อมูล สามารถนำข้อมูลดังกล่าวในการจัดทำรายงานและผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้สะดวก รวดเร็วและทันเวลา

นอกจากนี้ พบว่า รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใช้ในการศึกษาใช้กรอบระบบ CSIPOCF เป็นกรอบในการบูรณาการการบริหารคุณภาพและการบริหารกลยุทธ์ที่เป็นระบบที่มีพื้นฐานตามวงจร PDCA สามารถบูรณาการแนวคิดการบริหารหลายแนวคิด (Strategy map) และแนวคิดการรวมระบบประกันคุณภาพหลายระบบ (Quality map) เป็นเรื่องเดียวกัน การดำเนินงานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของรูซินเดล และคณะ (Roosendaal *et al.*, 2003) และ เคททูเนน (Kettunen, 2011) ในแนวคิดที่ว่า วงจรคุณภาพ สามารถบูรณาการแผนที่กลยุทธ์และแผนที่คุณภาพซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยของคาเวซีและทาสกิน (Kahveci and Taskin, 2013) ได้วิจัยระบบบริหารเชิงบูรณาการของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารกลยุทธ์และกระบวนการในกรณีของมหาวิทยาลัยศากยา (Sakarya University) สามารถสร้างความมั่นใจในผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

สำหรับวิธีการบูรณาการ พบว่า มีขั้นตอนการบูรณาการ 3 ระดับ คือ

1. ระดับนโยบาย (Integration policy) สถานสถาบันมีความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายให้การประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร คือ ให้การบูรณาการประกันคุณภาพและการบริหารเป็นเรื่องเดียวกัน ด้วยเหตุผลที่ว่า นโยบายเป็นแนวในการปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของซาเนีย และคณะ (Sahney, Banwet, and Karunes, 2008) ระบุว่า กรอบแนวคิดการบูรณาการ การบริหารคุณภาพต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน โดยงานวิจัยของเอซิฟ และคณะ (Asif *et al.*, 2010) พบว่า การบูรณาการต้องบูรณาการทั้งระบบในองค์กร ทั้งการกำหนดนโยบาย ระบบฐานข้อมูล แผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผล

2. ระดับกลยุทธ์ (Integration in strategy level) ระดับนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ผู้บริหารและทีมงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นการบูรณาการในระดับกลยุทธ์ (Strategy map) คือ การนำแนวคิดทางกลยุทธ์มารวมกัน หรือระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Quality map) รวมกันเป็นระบบเดียวกัน เหตุผลสำคัญของการบูรณาการ คือ การรวมงานของสถาบันให้เป็นงานเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน เสียเวลาและงบประมาณ ซึ่งเคททูเนน (Kettunen, 2011) พบว่า ระบบประกันคุณภาพและระบบการบริหารเป็นอิสระ ในการบูรณาการจะต้องบูรณาการข้อมูล แผนปฏิบัติการ กระบวนการตามพันธกิจและการสร้างความเข้าใจ ในทำนองเดียวกัน เอซิฟ และคณะ (Asif *et al.*, 2011) สนับสนุนให้บูรณาการในระบบฐานข้อมูล กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ผลการสรุประดับนี้จะเป็นแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น คู่มือการบริหาร คู่มือจัดทำแผนยุทธศาสตร์และวิธีการ

3. ระดับปฏิบัติ (Integration in action level) ระดับนี้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในการบูรณาการจัดทำระบบฐานข้อมูลและแผนยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะนำคู่มือและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการฝึกอบรมให้ความรู้และการบูรณาการเนื้อหาในระดับคณะและ

รายวิชา สอดคล้องกับงานวิจัยของซาเนีย และคณะ (Sahney, Banwet, and Karunes, 2008) ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ ต้องมีการกำหนดนโยบายชัดเจน การบริหารข้อมูล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การเรียนการสอนและการจัดงบประมาณ เช่นเดียวกับการศึกษาของซิโวจินอวิช (Zivojinovic, 2007) ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพเชิงบูรณาการในหลักสูตรสถาบันอุดมศึกษา พบว่า มีความจำเป็นต้องบูรณาการในระดับปฏิบัติ คือ รายวิชา โดยกระบวนการบริหารตามกระบวนการคุณภาพ

สรุปสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีอิสระในการพัฒนาระบบการบริหารเอง จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับสถาบันอุดมศึกษา แผนกลยุทธ์และแผนที่คุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติได้ ช่วยในการสื่อสารทางการบริหารในอนาคต และวิธีการในการนำไปใช้ในบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จุดอ่อนของการบริหารกลยุทธ์เชิงบูรณาการ คือ ความมุ่งมั่นผูกพันของหน่วยงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นิสิตนักศึกษา ในกระบวนการการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น ในรูปแบบ AEPQA Model หรือ Condo Model จะมีระบบตามกรอบ CSIPOCF และมีกลไกสนับสนุนการบริหารระบบ คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและประสานงานให้มีการบูรณาการงานและบุคคล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าถึงข้อมูลองค์กรในระดับฐานข้อมูล แผนยุทธศาสตร์ การติดตามและการเรียนรู้ และการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และงบประมาณสนับสนุนตามกลยุทธ์

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบในการวิจัย

1) ภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารต้องเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งมีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสถาบันมีการแข่งขันสูง ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการบริหาร ส่งผลกระทบกับระบบงานเดิม สภาสถาบันควรมีการทบทวนทิศทางของสถาบัน (Retreat) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการพัฒนา และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมทั้งการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น การบริหารเชิงบูรณาการ เป็นต้น

2) จากผลการวิจัยด้านศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาในลำดับแรก คือ การวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ (Customers) โดยเฉพาะการวิเคราะห์สถานศึกษาเดิมของนักศึกษาก่อนที่จะเข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุดจึงควรได้มีการดำเนินการวิเคราะห์ นำผลมาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

สถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานของนักศึกษาและสถาบันที่สอนนักศึกษา และนำไปพัฒนาคุณภาพนักศึกษา ต่อยอดสมรรถนะของนักศึกษา

3) สภาพการบูรณาการระหว่างแนวคิดด้านการบริหารกับการประกันคุณภาพเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อลด เวลา งบประมาณ ลดภาระงานกระดาษ และสร้างเจตคติที่ดีต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา สภาพสถาบันและผู้บริหารจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกำหนดนโยบายและดำเนินการให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และนำไปพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง และแผนยุทธศาสตร์ และโครงการ ที่เชื่อมโยงกันในทุกมิติ

4) สำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานทำหน้าที่พัฒนาและผู้ประสานงาน และผู้บูรณาการกลยุทธ์ เชื่อมโยงพันธกิจ ตั้งแต่นโยบายสู่การปฏิบัติ หน่วยงานนี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ดังนั้น บุคลากรในสำนักบริหารยุทธศาสตร์ต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ สามารถประสานการทำงาน การเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมดของสถาบัน สร้างการยอมรับ และสามารถทำงานเป็นทีม

5) การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกับทั้งองค์กร จำเป็นที่บุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วม การสื่อสาร สร้างความเข้าใจ การบูรณาการงานและการเชื่อมโยงงาน มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่ายจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจน

6) ผลจากการวิจัยการพัฒนากระบวนการพื้นฐานข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหาร จำเป็นต้องบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูลทั้งหมดของทั้งสถาบัน สามารถนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้เป็นฐานวิเคราะห์ข้อมูลของงานในมุมมองต่างๆ ที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและทันเวลา เช่นเดียวกับระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) หรือห้องปฏิบัติการทางการบริหารจัดการ (Management Cockpit) คือ ห้องหรือสถานที่รวบรวมข้อมูลทั้งระบบปกติและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความทันสมัยและพร้อมใช้ โดยจัดทำเป็นข้อมูลในระบบธรรมดา (Manual) จนข้อมูลคงที่จึงนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารข้อมูล

7) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบกลางสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป ทั้งในระดับสถาบัน คณะ หรือหน่วยงานเทียบเท่า และระดับหลักสูตร ซึ่งจะต้องประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมดังนี้

(1) สถาบันต้องคำนึงถึงบริบทของสถาบัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ลักษณะของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านการผลิตครูมาก่อน ซึ่งเป็นสถาบันเฉพาะทางและมาเปิดสอนหลายสาขา หรือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเชี่ยวชาญด้านช่างและเปิดสอนหลายสาขา หรือสถาบันพระบรมราชชนก (วิทยาลัยพยาบาล) เป็นสถาบันเฉพาะทาง เป็นต้น

(2) สถาบันต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการยอมรับ การนำรูปแบบไปใช้อาจเกิดการต่อต้าน ซึ่งอาจจะต้องเริ่มจากหน่วยงาน

นำร่อง เช่น คณะหรือ หน่วยงานที่มีความคิดริเริ่มและสนใจก่อน เป็นต้น และพัฒนาจนเกิดผลจึงขยายต่อไปได้ง่าย

(3) การให้ความรู้เป็นเรื่องสำคัญ และการศึกษาดูงานอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ อาจารย์และบุคลากรได้เห็นผลเชิงประจักษ์และเข้าใจเอง

(4) การเลือกบุคคลและหน่วยงานนำร่องเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จ จึงต้อง พิจารณาอย่างรอบคอบ การศึกษาผลงานความสำเร็จ (Success story) จะช่วยผู้บริหารในการ ตัดสินใจมอบหมายบุคคลได้ตรงกับความสามารถ

(5) การสร้างเครือข่ายในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการร่วมกันทั้งภายใน สถาบันและภายนอกสถาบัน โดยอาศัยทั้งประสบการณ์และความคิดของเครือข่าย ทำให้ได้แนวคิด หลากหลายและเป็นความคิดของทุกคน จะเกิดการยอมรับ ทำให้การทำงานง่ายขึ้น

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การหาความต้องการจำเป็น (Need Assessment) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน การวิจัยครั้งต่อไป ควรแยกประเด็นของการวิเคราะห์ตามกรอบของระบบ CSIPOCF เพื่อวิเคราะห์ เชิงลึกและภาพกว้างองค์ประกอบของระบบ และความเชื่อมโยง ในทุกพันธกิจ

2) การวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจาก 3 แนวคิด ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยเชิงลึกโดยพิจารณาแนวคิดการบริหารโดยใช้ทฤษฎีและ แนวคิดอื่นที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้การวิจัยอนาคตจำแนกตามกลุ่ม สถาบัน

3) การวิเคราะห์ครั้งนี้เน้นที่แผนยุทธศาสตร์ แต่การดำเนินงานจำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกัน การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับสถาบันลงสู่แนวปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในเชิงบูรณาการการบริหารและงานประกันคุณภาพเข้าด้วยกัน และ แผนปฏิบัติการ ให้ครบทุกแผน ทุกระดับหน่วยงาน และระดับหลักสูตร

4) การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสำนักบริหารยุทธศาสตร์ที่มี บทบาทต่อการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษา ในการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ระบบการกำกับติดตามและการประเมินผล

5) ระบบการควบคุม ติดตามและการเรียนรู้ ตรวจสอบและประเมิน ในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ ควรได้มีการศึกษาในเชิงลึก และนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ และจัดทำคู่มือ ดำเนินงาน

## รายการอ้างอิง

- Ahmed, N. (2008). Emerging systems of educational quality assessment in developing countries. Quality Assurance in Education, 16(2).
- Ahmed, N., & Choon Boey Lim, F. (2008). Understanding quality assurance: a cross country case study. Quality Assurance in Education, 16(2), 126-140.
- Ahmed, N., & Manyaga, T. (2008). Standards to assure quality in tertiary education: the case of Tanzania. Quality Assurance in Education, 16(2), 164-180.
- Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. Journal of Cleaner Production, 16(16), 1777-1785.
- ASEAN University Network. (2010). AUNUSR and S University Social Responsibility and Sustainability: Japan Foundation.
- Asif, M., Fisscher, O. A. M., Joost de Bruijn, E., & Pagell, M. (2010a). An examination of strategies employed for the integration of management systems. The TQM Journal, 22(6), 648-669.
- Asif, M., Fisscher, O. M., Joost de Bruijn, E., & Pagell, M. (2010b). Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility. Operations Management Research, 3(3-4), 146-160.
- Baldrige Performance Excellence Program. Education Criteria for Performance Excellence. Retrieved from <http://www.nisit.gov/baldrige>
- Becket, N., & Brookes, M. (2008). Quality management practice in higher education- What quality are we actually enhancing? Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education (Pre-2012), 7(1), 40.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2003). Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. International Journal of Quality & Reliability Management, 20(2), 210-228.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2010). An empirical study on the integration of management system audits. Journal of Cleaner Production, 18(5), 486-495.

- Bogue, E. G., & Saunders, R. L. (1992). The Evidence for Quality. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Bollaert, L., Carapinha, B., & Curvale, B. (2009). Trends in Quality Assurance: A Selection of Papers from the 3rd European Quality Assurance Forum: European university Association.
- Bollaert, L., Carapinha, B., Curvale, B., Harvey, L., Helle, E., Jensen, H., Loukkola, T., Maguire, B., Michalk, B., Oye, O., & Sursock, A. (2009). Trends in quality assurance: a selection of papers from the 3<sup>rd</sup> European Quality Assurance Forum. Brussels: European University Association.
- Campbell, D. T., Stanley, J. C., & Gage, N. L. (1966). Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago, Ill.: R. McNally.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). Strategic management : concepts and applications. New York: McGraw-Hill.
- Changarien, P. (2002). Quality Management. Bangkok: Suan Dusit Rajabhat University.
- Charney, C. (2006). The Leaders Tool Kit. New York. : Broadway.
- Chen, S. H., Yang, C. C., & Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. The TOM Magazine, 18(2), 190-205.
- Chen, Y. (2011). Literature Review Value Chains. Retrieved from <http://yvyonnecherportfolio>
- Chuchalin, A. (2011). .Journal of Quality Assurance in Engineering and Technology Education (IJQAETE). Retrieved from <http://www.igiglobal.com/article/higher-Education-institution-Integrated>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 86(4), 82-90.
- Creswell, J. W. (1994). Research design: qualitative and quantitative approaches *Thousand Oaks*. Colifornia: Sage Publication.
- Crosby, P. B. (1984). Quality without Fears. New York: Mc Graw-Hill.
- Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. Quality Assurance in Education, 11(1), 5-14.



- Dalling, I. (2007). Integrated management system: Definition and structuring guidance. COI IMSIG(1-12 ).
- David, F. R. (1995). Strategic management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Devila, J. (2007). How to Set up an Office of Strategy Management. Retrieved from <http://www.Obsrnews.com/8307-505/25-162-208402>
- Didrikson, & Herrera. (2007). Higher Education in the World 2<sup>nd</sup> edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Doherty, G. D. (1994). Developing Quality System in Education. London and New York: Routledge.
- Doherty, G. D. (1997). Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education. Quality Assurance in Education, 5(4), 239-248.
- Donoghue, S., & Kimberley, M. (2012). Our Journey Towards world Class Leading Transformational Strategic Change. Retrieved from <http://www.com/Articles/Strategy>
- Dorri, M., Yarmohammadian, M. H., & Nadi, M. A. (2012). A Review on Value Chain in Higher Education. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 3842-3846.
- Drucker, P. F., & Drucker, P. F. (1993). Managing for the Future. London and New York.: Routledge.
- Eisner, E. W. (1983). Educational Connoisseurship and Criticism Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. Dordrecht: Springer Netherlands.
- El-Kady, M. A., Al-Ahmari, A. M., Alhamali, R. M., Al-Karni, A. A., Al-Omar, B. A., AlQahtani, S. S., & Alshehri, M. A. (2014). An Integrated Approach to Research and academic Quality Management in Engineering Education The Online Journal on Electronics and Electrical Engineering (OJEEE), 1(2), 99 - 103.
- El fon, L. Quality education and academic professionalism. The new academic, 1(2), 3-5.
- Faganel, A., & Dolinšek, S. (2012). Quality management systems in higher education. University of Primorska. Slovenia.
- Fahey, L. (1994). Strategic Management: Today's most import business challenge: The Portable MBA.

- Ferington, D., & Palfreyman, D. (2006). The Law of Higher Education. New York: Oxford University Press.
- Fry, G. W., & Bi, H. (2513). The evolution of educational reform in Thailand: the Thai educational paradox. *Journal of Educational Administration* Retrieved from [http://www.fm\\_kp.si/2a/02ba/ISMN/961\\_6486\\_7\\_245\\_252.pdf](http://www.fm_kp.si/2a/02ba/ISMN/961_6486_7_245_252.pdf)
- Furst-Bowe, J. A., & Bauer, R. A. (2007). Application of the Baldrige model for innovation in higher education. *New directions for higher education*, 137(1), 5-14.
- Global University Network for Innovation. (2007). Higher education in the world 2007 : accreditation for quality assurance : what is at stake? Basingstoke [England]; New York: Palgrave Macmillan.
- Greenley, G. E. (1989). Strategic Management. UK: Prentice – Hall.
- Groves, R. E. V., Pendlebury, M. W., & Stiles, D. R. (1997). A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities. *Financial Accountability & Management*, 13(4), 293-312.
- Gustafson, R. A. (2007). Higher education reform in the 21<sup>st</sup> century *The paper presented on Monday 14*. Bangkok Thailand.
- Gustafson, R. A. (2009). Higher Education in the World 2007: Accreditation for Quality Assurance: What is at Stake?.. Great Britain: William Clowey Brooks.
- Hansen, W. L. (1993). Bringing total quality improvement into the college classroom. *Higher Education*, 25(3), 259-279.
- Harden, A., & James, T. (2005). Methodological Issues in Combining Diverse Study Types in Systematic Reviews. *Social Research Methodology*, 257-271.
- Hart, C., & Shoolbred, M. (1993). Organizational Culture, Rewards and Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 1(2), 22-29.
- Harvey, & Green. (1993). Quality Assurance in Western Europe. *Quality Assurance in Education*, 4 – 14.
- Harvey, L. (2006). Impact of Quality Assurance: Overview of a discussion between representatives of external quality assurance agencies. *Quality in Higher Education*, 12(3), 287-290.
- HEFCE. (2005/3). Review of the quality assurance framework. Bristol: HEFCE.

- Hines, F. (2002). *Integrated Management Systems-inclusivity of approach or dilution of problems*. Paper presented at the Poster presentation at 10<sup>th</sup> international conference of the Greening of Industry Network, Sweden.
- Holliday, D. (2008). Experiences on Policies and practices for improving the quality of teaching and learning in universities. Durham university.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). Educational Administration. New York: Mc Graw-Hill.
- Hutaibat, K. A. (2011). Value chain for strategic management accounting in higher education. International Journal of Business and Management, 6(11), 206.
- Jackson, N. (1996). Internal academic quality audit in UK higher education: part I-current practice and conceptual frameworks. Quality Assurance in Education, 4(4), 37-46.
- Jackson, R. B., Burd, S. D., & Satzinger, J. W. (2007). Object-Oriented Analysis and Design: With the Unified Process. *Higher Education in the World (Accreditation for Quality Assurance: What is at Stake?.)*, 20074.
- Jenton, C. (1999). Principle of Quality Costs. Milwaukee: Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Jonker, J., & Karapetrovic, S. (2004). Systems thinking for the integration of management systems. Business process management journal, 10(6), 608-615.
- Jonker, J., & Klaver, J. (1998). A methodological perspective-integration. Quality World, 24(8), 22-23.
- Juran, J. M. (1991). Juran's Quality Handbook. Singapore: Mc Graw – Hill Books.
- Juran, J. M., Frank M, Gryna, R. S. Bingkoum. (1974). Quality Control Handbook. New York: Kingsfont.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's quality handbook. New York: McGraw Hill.
- Kahveci, T. C., and Taskin, H. . (2013). Integrated enterprise management system for higher education institutes based on strategic and process management: the case study Sakarya University.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Creating the Office of Strategy Management. Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. Harvard: Harvard Business School Publishing.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). Balanced Scorecard Report: The Strategy Execution Source. Harvard Business Review, 14, 1-5.
- Katniak, A. (2012). A survey Analysis of Integrated Management Systems in the UK. Retrieved from <http://www.thecqi.org/Document/com>
- Keeves, I. P. (1997). Model and Model Building. In Keeves J P.ed. Educational Research. England: Oxford Pearman Press.
- Kettunen, J. (2011a). Strategy and Quality Maps in Higher Education. U.S China Education Review, 149-156.
- Kettunen, J. (2011b). Strategy and Quality Maps in Higher Education. Online Submission, 8(2), 149-156.
- Kettunen, J. (2012). Integrated Higher Education Management Summary of Management Approaches. Quality Assurance and Management. Retrieved from <http://www.intechopen.com/books/quality-assurance-and-management/integrated-higher-education-management-summary-of-management-approaches>
- Kettunen, J. (2014). Integration of Strategic Management and Quality Assurance. Finland: Turner University of Applied Science.
- Kettunen, J., & Kantola, M. (2007). Strategic planning and quality assurance in the Bologna Process. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 11(3), 67-73.
- Kis, V. (2005). Quality assurance in tertiary education: Current practices in OECD countries and a literature review on potential effects. Tertiary Review: A contribution to the OECD thematic review of tertiary education, 14(9).
- Krippendorff, K. (1986). Information theory: structural models for qualitative data (Vol. 62): Sage.
- Krippendorff, K. (2013). Content analysis: An introduction to its methodology (3<sup>rd</sup> edition ed.). California: Sage.
- Laszlo, A., & Krippner, S. (1998). Systems theories: Their origins, foundations, and development. ADVANCES IN PSYCHOLOGY-AMSTERDAM-, 126, 47-76.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2009). Scenario Planning the link between Future and Strategy. China: Palgrave Macmillan

- Lobont, L., & Pascu, R. V. (2014). *Premises For Establishing An Integrated Management System In Higher Education Institutions. Case Study: "Lucian Blaga" University Of Sibiu*. Paper presented at the Balkan Region Conference on Engineering and Business Education.
- Lomas, L. (2007). Zen, motorcycle maintenance and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 402-412.
- MacGregor Associates. (1996). Study on Management Systems Standards: Report. London: British Standards Institution.
- Manzanera, R., Jardí, J., Gomila, X., Ramón Pastor, J., Ibáñez, D., Gálvez, G., Albertí, C., Navarro, A., Uris, J., & Pomares, A. (2014). Design of an integrated management system (IMS) in a government-run medical evaluation organisation. *The TOM Journal*, 26(6), 550-565.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (1993). Research in Education: A conceptual Introduction. New York: Harper Collins College Publishers.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). Research in education: A conceptual introduction (5th edition ed.). New York: Longman.
- Michael, M. H., & Michael, A. (1985). Management: Individual and Organizational Effectiveness: New York, Flarperand Row Publishers.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative – Quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120 – 123.
- Ndebele, C. (2014). Bridging the partition between quality assurance units and educational development centres at university: Leverage points for quality development and enhancement. *Journal of Social Sciences*, 39(3), 303-316.
- Norton, D. P. (2011). *Palladium/Thailand Stock Exchange Conference 2011*. Paper presented at the Strategy Execution Forum, Palladium/Group Asia Pacific.
- Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with cases (3<sup>rd</sup> edition ed.). Burlington MA: Butterworth-Heinemann.
- Peters, T., & Austin, N. (1983). A passion for excellence. *Fortune*, May 13, 20-33.
- Peters, T., & Waterman Jr., R. H. (1982). In search of excellence. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/In\\_Search\\_of\\_Excellence](https://en.wikipedia.org/wiki/In_Search_of_Excellence)
- Porter, M. E. (1985). Completive Advantages. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 61-78.
- Pual, S. (1983). Strategic Management of Development Program Geneva: International Labour Office.
- Rampersad, H. K. Total Quality Management: An Executive Guido To Continuous Improvement. New York: Springer valley Berlin Heidelberg.
- Ratananukul, P. (2004). ASEAN University Network Quality-assurance: Manual for the Implementation of the Guideline. Bangkok: ASEAN.
- Reid, K., & Ashelby, D. (2002). The Swansea internal quality audit processes: a case study. Quality Assurance in Education, 10(4), 237-246.
- Roosendaal, H. E., Huibers, T. W., Geurts, P. A. T. M., & van der Vet, P. E. (2003). Changes in the value chain of scientific information: economic consequences for academic institutions. Online Information Review, 27(2), 120-128.
- Ruben, B. D. (2007). Excellence in Higher Education Guide. In Integrated Approach to Assessment, Planning, and Improvement in Colleges and Universities. New Brunswick NJ: NACUBO.
- Rudestam, K. E., & Newton, R. R. (1992). Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process. 1992. Dissertations, Academic.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. The TOM Magazine, 16(2), 145-159.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. The TOM Journal, 20(5), 502-519.
- Satzinger, J. W., Jackson, R. B., & Burd, S. D. (2011). Systems analysis and design in a changing world (6<sup>th</sup> edition ed.). Boston: Cengage Learning.
- Scholtes, P. R. (1998). The Leader's Handoffs Making Things Happen. New York: McGraw-Hill.
- SEAMEO. (2008). Quality assurance and recent trends in higher education reforms in the U.K. The Report of the 3<sup>rd</sup> Study Visit to the United Kingdom (UK) for Senior Staff from Thailand Southeast Asian universities.
- Shattock, M. (2010). Managing successful universities. United Kingdom: McGraw-Hill Education

- Shawyun, T. (1998). Quality Assurance and Strategic Implementation in educational institutes: A Holistic Alliance? International Journal of quality and Reliability Management, 15(1).
- Shawyun, T. (2012a). Developing and Actioning: Strategic Planning in Higher Education Institutions. Bangkok: Assumption University Press.
- Shawyun, T. (2012b). Strategic Performance Management System: An Integrate Framework (International Edition, 4<sup>th</sup> Edition, 2012 ed.). Bangkok: Assumption University Press.
- Sher, G. (2005). How to Wield Influence and Stay Informed. Harvard Business Review, 78(2), 5 – 9.
- Sison, R., Pablo, Z., Cynthia, and the E – College Team. (2000). Value Chain Framework and Support System for Higher Education. *Proceedings of the Philippine Computing Science Congress (PCSC)*.
- Sorensen, C. W., Furst-Bowe, J. A., & Moen, D. M. (2005). Quality and performance excellence in higher education: Baldrige on campus (Vol. 53): Jossey-Bass.
- Srikanthan, G., & Dalrymple, J. (2004). A Synthesis of a quality management model of educational in Universities. International journal of educational management, 18(4), 266-279.
- Stebbing, L. (1993). Quality assurance: the route to efficiency and competitiveness (3rd ed.). New York: Ellis Horwood.
- Stevenson, W. J., & Sum, C. C. (2002). Operations management (Vol. 8). Irwin. New York: McGraw-Hill.
- Talbot, M. (2003). Make your Mission Stolen Work. United Kingdom: Cromwell Press.
- Tan, M. (2006). Assessment quality experience and learning outcomes. Instrument and analysis. Quality Assurance in Education, 14(1).
- Taylor, A., & Hill, F. (1993). Quality Management in Education. Quality Assurance in Education, 1(1), 21-28.
- Technological University of Lisbon. (2012). Integrated Quality management system. Retrieved from [https://www.utlold.reitoria.utl.pt/admin/.../manual\\_ingles](https://www.utlold.reitoria.utl.pt/admin/.../manual_ingles)
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. BMC medical research methodology, 8(1), 1.

- Turner, S. (2002). Tools for success: A manager's guide. London: McGraw-Hill.
- Walsh, J., & Dey, S. (2002). Quality management and quality assurance in higher education. Quality Assurance in Education, 10(1), 17-25.
- Ward, D. (2005). An overview of strategy development models and the ward-rivani model. Economics Working Papers, June, 1-24.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). Strategic management and business policy. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wikinson, G., & Dale, B. G. (2001). Integrated management system: a model based on a total quality approach. Management Service Reading: An International Journal, 11(5), 318 - 330.
- Wood House, D. (1996). Quality Assurance in Higher Education = the next 25 years. Quality in Higher Education, 4(5), 263-270.
- Young, A., & McConkey, K. (2009). Are We There Yet? Using Strategy Maps in Higher Education to Drive Performance. Internal & External Quality Assurance: Tensions & Synergies, 151.
- Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. Journal of Cleaner Production, 15(18), 1760-1767.
- Zivojinovic, S. (2007). Integrated Quality Management As a Subject in Higher Education Curriculum. International Journal of Quality Research, 1 (March 2007), 78-82.
- กนิษฐา นาวารัตน์. (2549). การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทย ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติชัย วัฒนานิก. (2550). การประกันคุณภาพภายนอก ใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ บรรณาธิการ, จุดประกายความคิดชี้ทิศการประกันคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาของไทย. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม วัฒนชัย. (2539). ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- จินดา งามสุทธิ. (2558, 18 เมษายน 2558) ข้าราชการบำนาญ. สัมภาษณ์โดย เพื่อน ทองแก้ว.  
กรุงเทพมหานคร.
- จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร. (2552). การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จิรประภา อัครบวร และภูมิพงศ์ ธรรมสถิตย์เดช. (2552). การบริหารความเสี่ยง (Risk Management). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและพระราชกิจจานุเบกษา.
- จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2553). แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้: เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits).  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จิรประภา อัครบวร อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจากรุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. (Change Management). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2547). การพัฒนาระบบติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซัชจรียา ไบลี. (2553). ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จด้านประกันคุณภาพการศึกษาภายในของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2553). จุลสารประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา (pp. 7-11).
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2555). บทบาทของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กับการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย จุลสารสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (Vol. 6(2), pp. 7-11).
- ชาย โพธิ์สิตา. (2547). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เดวิด ฮูเกอร์ และวิลเลอร์ โทมัส แพลโดย ภัคดี มานะหิรัญเวท. หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์. (2012). Essentials of Strategic Management. กรุงเทพมหานคร: สยามบุคส์.

- ทวีชัย บุญเติม. (2540). การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ที่ประชุมมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. (2544). รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: ที่ประชุมมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ.
- เทียนฉาย กิระนันท์ และวันชัย ศิริชนะ. (2539). ระบบประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามแนวคิดของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เทียน ทองแก้ว. (2552). การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธิดารัตน์ บุญนุช และคณะ. (2548). การพัฒนาการและแนวโน้มการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). การสังเคราะห์งานวิจัย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.depu.ac.th/researchcenter/newsphpd=5347> [5 มกราคม 2553]
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2543). การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการ วิเคราะห์ข้อถกเถียงและการวิเคราะห์เนื้อหา. Paper presented at the การประชุมทาง วิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 38 กรุงเทพมหานคร.
- นำพิชญ์ ธรรมหิเวศน์. (2549). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไป ปฏิบัติของสถานศึกษา. ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิจวรรณ วีรวัฒน์ม. (2553). รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การ ประเมินคุณภาพการศึกษาสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิเชต สุนทรพิทักษ์. (2558, 18 พฤษภาคม 2558) ข้าราชการบ้านาญ สัมภาษณ์โดย เทียน ทองแก้ว., นครราชสีมา.
- นิตา ชูโต. (2545). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: แม่ทบอยท์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

- ประจวบ สุขสมบุญ. (2543). การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์. (2555). โลกาภิวัตน์ประชาคมอาเซียน และยุทธศาสตร์ไทย.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี เอ สี่พวิ้ง จำกัด.
- ประเสริฐ คันธมานนท์ และคณะ. (2557). รายงานการศึกษาดูงาน The German Resting ม.ท.ป:  
Conference/Hochschul Rektorenkenferng.
- ปิยนาด บุญนาค. (2552). พัฒนาการของการประกันคุณภาพในประเทศไทย สมัยสมเด็จพระ  
จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปีเตอร์ส โทมัส เจ และวอเตอร์แมน โรเบิร์ต เฮท จูเนียร์. (2521). ต้นตอหาความเป็นเลิศ:  
ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกาชั้นนำ กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์. (2553, 7 ธันวาคม 2553) อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี,  
สัมภาษณ์โดย เทียน ทองแก้ว. กรุงเทพมหานคร.
- พรทิพย์ กาญจนนิต. (2548). ความเป็นผู้นำ และการปฏิรูปการศึกษาด้านคุณภาพระดับอุดมศึกษา  
ในประเทศไทย : เภณฑ์บัลบริจวัดอะไรได้บ้าง. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวาน จำกัด.
- พสุ เตชะรินทร์. (2549). แนวคิดการบริหาร [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.coth/search?q%E0%38%94%E0%38%A3+%E0%39%33> [3 กุมภาพันธ์  
2555].
- พสุ เตชะรินทร์. (2551, 14-20 กรกฎาคม 2551). แนวคิดการบริหาร ผู้จัดการรายสัปดาห์  
พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ  
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2552). รายงานวิจัยเรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี  
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ. (2551). รายงานการวิจัย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ  
ประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. (2554). คู่มือการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ปี  
การศึกษา 2554 งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงาน  
ทะเบียน. เพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2555). เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติจัดทำแผนปฏิบัติการ  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 แบบมีส่วนร่วม. เรื่อง

- ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระดับมหาวิทยาลัย (Baldrige Award Education Criteria for Performance Excellence Performance Assignment for Self-Assessment Training. กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2549). รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2553). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). กฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาการศึกษา พ.ศ.2553: เล่มที่ 127 ตอนที่ 23 ก. วันที่ 2 เมษายน 2553.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). ศัพท์บัญญัติ อังกฤษ-ไทย ไทย-อังกฤษ. กรุงเทพมหานคร: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รายงานการศึกษาดูงานประกันคุณภาพประเทศญี่ปุ่น. (2557 ). เอกสารประกอบการประชุม (Quality Assurance Forum) ณ ห้องประชุมศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสะอ้าน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.
- ลิลลี่ ศิริพร. (2547). การควบคุมคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านนักศึกษาของมหาวิทยาลัย พยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล. พ.ศ. 2552. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2554). คู่มือ ISO. 9000 สำหรับผู้บริหารการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ท.ท.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภรณ์ สีหนาท. (2548). การพัฒนารูปแบบสถาบันทดสอบแห่งชาติที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยการศึกษาระดับปริญญาโทและ ศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความ เป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.

- วันชัย ศิริชนะ. (2539). เรื่อง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา คำกล่าวรายงานในพิธีเปิดการสัมมนาวิชาการ ในรายงานการสัมมนาทางวิชาการ ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช และคณะ. (2537). รายงานการวิจัยเรื่อง การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : กรณีศึกษานิวซีแลนด์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2518). หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- วิจิต สุขทร. (2556). ตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศคุณภาพระบบการจัดการเรียนการสอน. ดุษฎีนิพนธ์, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิทย์ เทียงบุญธรรม. (2539). พจนานุกรมอังกฤษ – อังกฤษ – ไทย. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์อักษรการพิมพ์.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2558, 16 ตุลาคม 2558) ผู้อำนวยการสถาบันพระปกเกล้า, สัมภาษณ์โดย เตือนทองแก้ว. กรุงเทพมหานคร.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2553). การพัฒนารูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2548). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- สมกุล ถาวรกิจ. (2543). รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2550). จุดประกายความคิด ชีตศึกษการประกันคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทองจำกัด.
- สว่าง ภูพัฒน์วิบูล. (2558, 23 พฤษภาคม) ข้าราชการบำนาญ, สัมภาษณ์โดย เตือนทองแก้ว กรุงเทพมหานคร.
- สัญญา จันท์สงวน. (2552). การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสำหรับโรงเรียนนายสิบทหารบก. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). การจัดการ: จากมุมมองนักบริการ กรุงเทพฯ: จี พี ไฮเบอร์พริ้นต์.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) : กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552. (Thai Qualifications Framework for Higher Education) TOF: HED. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553a). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence). พ.ศ. 2553-2555. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553b). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). เส้นทางอุดมศึกษาไทย จาก 30 ปี ทบวงมหาวิทยาลัย สู่ปีที่ 9 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2559). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์: กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2547). พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2550). รายงานการ ประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับอุดมศึกษา (2544-2548) (อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง Ed.). กรุงเทพมหานคร สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). อภิธานศัพท์ การประกันคุณภาพการศึกษา (OA Glossary). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟลิคส์เซ็นเตอร์.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2554). คู่มือการประกันคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554 – 2557). กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2552. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. (2547). การวิเคราะห์ระบบเพื่อบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติา กิระนันท์. (2551). บนเส้นทางสายบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธิญา จันท์เจ้าฉาย. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา แก้วสุข. (2553). รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผ่านการประเมินในระดับดี : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2546). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2555). อาเซียนรู้ไว้ได้เปรียบแน่. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุริยงค์ ชวนชัยน. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏ: กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรีพันธุ์ เสนาบุช. (2553). Visionary leadership : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลานครินทร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- อมรวิชัย นาครทรรพ. (2541). รายงานวิจัยเรื่อง ในกระแสแห่งคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพมหานคร: ที พี พรินท์ จำกัด.

อรสา ภาววิมล. (2552). การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.







ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก  
การทดลอง (1)  
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

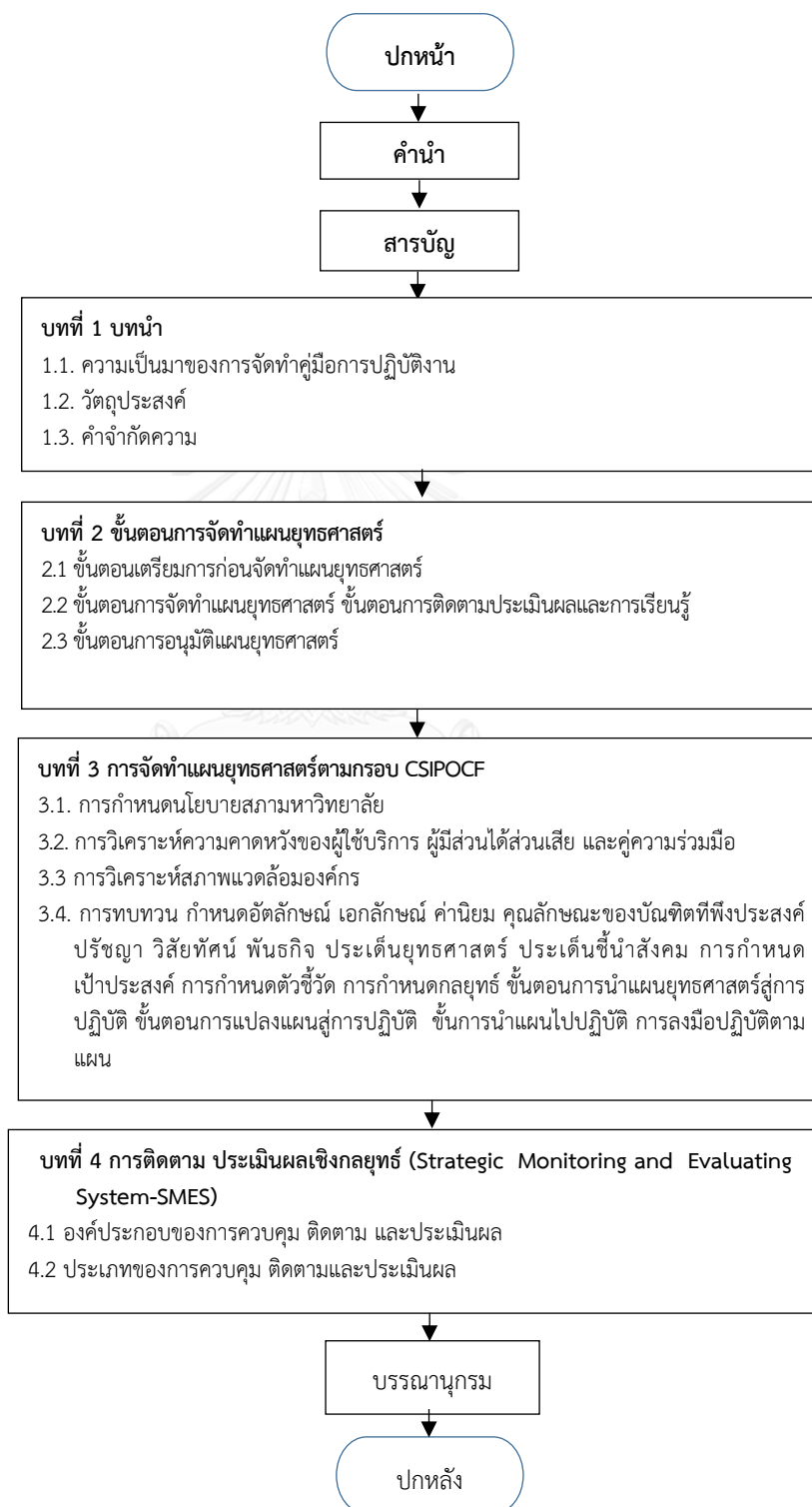


คู่มือปฏิบัติงาน  
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
(Manual : Strategic Planning Process)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**แผนภูมิคู่มือปฏิบัติงาน**  
**กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์**  
**(Manual : Strategic Planning Process)**



## คำนำ

คู่มือปฏิบัติงาน “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวม และแนะแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ การยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยเรียบเรียงจากประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการให้คำปรึกษาด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว) ผนวกกับการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งภาครัฐและเอกชนให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพการบริหารเป็นการบริหารจัดการองค์กรชั้นสูง (High Performance Organization-HPO) อันจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจของส่วนราชการต่าง ๆ

คู่มือปฏิบัติงาน “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” ฉบับนี้ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติที่ได้แสดงรายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติการ ซึ่งได้มีการทบทวนคู่มือปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ ระหว่างวันที่ 1-5 ธันวาคม 2557 และ 15 มกราคม 2558

คณะผู้จัดทำคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการนำคู่มือการปฏิบัติงาน “กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์” ฉบับนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน และการควบคุม ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กองนโยบายและแผน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
มิถุนายน 2557

## สารบัญ

คำนำ	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> 1.1. ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 1.2. วัตถุประสงค์ 1.3. คำจำกัดความ	1
<b>บทที่ 2 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</b> 2.1. ขั้นตอนเตรียมการก่อนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2.2. ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการติดตามประเมินผลและการเรียนรู้ 2.3. ขั้นตอนการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์	2
<b>บทที่ 3 ขั้นตอนมาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</b> 3.1. การกำหนดนโยบายสภามหาวิทยาลัย 3.2. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ 3.3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร 3.4. การทบทวน/กำหนดอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคม การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติตามแผน	3
<b>บทที่ 4 การติดตาม ประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Monitoring and Evaluating System-SMES)</b> 4.1. องค์ประกอบของการควบคุม ติดตาม และประเมินผล 4.2. ประเภทของการควบคุม ติดตามและประเมินผล	36
<b>ภาคผนวก</b>	39
<b>บรรณานุกรม</b>	61

## คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### บทที่ 1

#### บทนำ

##### 1.1 ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจสำคัญ คือ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจดังกล่าว จำเป็นต้องมีเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง คือการมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ซึ่งการมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีเหมือนสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง คู่มือกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และจะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการในมหาวิทยาลัยนำไปเป็นแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง มีมาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องกัน (Alignment) ภายในองค์กรในทุกภาคส่วน

##### 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 2) เพื่อให้บุคลากรของสถาบันมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีมาตรฐานเดียวกันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน

##### 1.3 คำจำกัดความ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยกระบวนการมีส่วนร่วม จากผู้ให้บริการ (Customers)

และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) คู่ความร่วมมือ (Partners) ส่งมอบ (Suppliers) บุคลากร (Employee) นักศึกษาและศิษย์เก่า ชุมชนและสังคม ฯลฯ

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ที่ต้องการในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่ขององค์กร พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมาย คาดหวังให้บริการขององค์กร

ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวทาง มาตรการ หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ เป็นการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดหมายที่เราต้องการได้อย่างไร”

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน หรือกล่าวกว้าง ๆ เป็นสิ่งที่ต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร และปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นข้อความเพื่อแสดงสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย “ตัวชี้วัด” และ “เป้าหมาย” ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่เรียกว่าแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่แสดงรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ทรัพยากรและงบประมาณ โดยระบุหน่วยงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

โครงการ หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรม รายละเอียดของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาที่ดำเนินการ สถานที่ ผู้รับผิดชอบ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ ตลอดจนผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ การติดตามและประเมินผลได้ถูกต้อง หมายถึง ความสามารถของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องครบถ้วน

-----



## บทที่ 2

### ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

#### 2.1 ขั้นตอนเตรียมการก่อนจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1) สภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามภาระหน้าที่ ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัย

2) ทบทวนองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ศึกษาดูงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

#### 2.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1) วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ โดยใช้เครื่องมือแผนที่ความคิดและตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ส่งมอบ (Suppliers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้วิธีการ SWOT Analysis

3) กำหนดหรือทบทวนอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคมที่มีความสอดคล้องกัน

4) กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละเป้าประสงค์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

5) กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

6) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยใช้เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายวัดความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค Balance Scorecard

#### 2.3 ขั้นตอนการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์

1) นำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.) เพื่อให้ความเห็นชอบ หากไม่เห็นชอบให้นำกลับไปสู่การพิจารณาของคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง

2) นำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติและประกาศใช้หากไม่อนุมัติให้นำกลับไปพิจารณาโดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา คณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ตามลำดับ

3) เมื่อสภามหาวิทยาลัยอนุมัติแล้วให้มหาวิทยาลัยนำแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการในแต่ละปีมากำหนดเป็นโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับแผนงานและโครงการ

#### 2.4 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

1) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกลยุทธ์ และโครงการที่ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการตามค่าน้ำหนักกลยุทธ์ (STRATEX)

2) ถอดบทเรียน (Lesson Learned) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

#### 2.5 ขั้นตอนการติดตามประเมินผลและการเรียนรู้

ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของแผนโดยคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะๆ และนำผลการจัดการความรู้ให้เป็นความรู้ของบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวมเป็นองค์ความรู้ และเผยแพร่ความรู้ในหลากหลายวิธี เพื่อให้ความรู้ที่อยู่ในองค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้ และต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 3

ขั้นตอนมาตรฐานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามกรอบ CSIPOCF

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามกรอบแนวคิดระบบ CSIPOCF มีกรอบการดำเนินงานดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กรอบแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (CSIPOCF)					
บริบทองค์กร (Context)	สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ให้บริการ (Customers)	ผลลัพธ์ (Outcome)
<p><b>ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>นโยบายของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>นโยบายของสถาบัน</li> <li>นโยบายของผู้บริหาร</li> <li>ความต้องการและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ol>	<p><b>ปัจจัยนำเข้า (Input)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลพื้นฐานของสถาบัน ประกอบด้วย ข้อมูลบุคลากร นักศึกษา การเงิน ฯลฯ บัณฑิตภายใน และบัณฑิตภายนอก</li> <li>ข้อตกลง (MOU) ของผู้ความร่วมมือ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร บุคลากร สายวิชาการ และสายสนับสนุน</li> <li>แผนยุทธศาสตร์จังหวัด/แผนยุทธศาสตร์เขตพื้นที่</li> <li>ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> </ol>	<p><b>กระบวนการ (Process)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>นำนโยบายของสถาบันในการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาของสถาบัน (Strategic direction) มาสู่การปฏิบัติ</li> <li>กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ หรือคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน</li> <li>สถาบันจัดกิจกรรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น การศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ เป็นต้น</li> <li>สถาบันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน วิสัยทัศน์ เอกลักษณ์ของสถาบัน และอัตลักษณ์ของนักศึกษา ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ ประเด็นชี้นำของสังคม</li> </ol>	<p><b>ผลผลิต (Output)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>แผนยุทธศาสตร์</li> <li>แนวทางติดตามแผนยุทธศาสตร์</li> <li>ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> <li>ผลการประเมินยุทธศาสตร์</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>คณะกรรมการ</li> </ol>	<p><b>ผู้ให้บริการ (Customers)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหาร</li> <li>บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน</li> <li>นักศึกษา</li> <li>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>คู่ความร่วมมือ</li> <li>สมาคม</li> <li>คณะและหน่วยงาน</li> <li>คณะกรรมการ</li> <li>ส่งเสริมกิจการสถาบัน</li> <li>คณะและประมุข</li> <li>คณะผู้ประเมินคุณภาพภายในและภายนอก</li> <li>สาธารณชน</li> </ol>	<p><b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> <li>ผลการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์</li> <li>ความพึงพอใจในผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</li> </ol>

บริบท (Context) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร				
ผู้ส่งมอบ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ใช้บริการ (Customers)
	7. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน 8. คู่มือจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 9. ผลการประเมินคุณภาพภายใน (IQA) และผลการประเมินคุณภาพภายนอก (EQA) 10. ผลการติดตามและประเมินผลสถาบัน (คณะกรรมการติดตามและประเมินผลสถาบัน)	5. การจัดทำ SWOT analysis จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 6. จัดวางทิศทางของสถาบันโดยพิจารณาถึงปัจจัยต่อไปนี้ 6.1 วิสัยทัศน์หลักของสถาบัน 6.2 ปรัชญา/ปณิธาน 6.3 วิสัยทัศน์ 6.4 อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ ประเด็นชี้นำของสังคม 6.5 สังเคราะห์โดย TOWS Matrix กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ		



ภาพที่ 34 กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎีระบบ (System Approach) ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา

กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎีระบบ (System Approach) ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา (Seholtes,1998, Hoy and Miskel ,1991; สุภัญญา วิไลกุล, 2547) เมื่อสังเคราะห์แล้ว ประกอบด้วย CSIPOCF

1. **C = Context** คือ บริบทสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม กระแสโลกาภิวัตน์ หน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการบริหารภายในสถาบัน จากจุดกำเนิดและระยะเวลาการพัฒนาของสถาบัน ลักษณะของสถาบัน วัตถุประสงค์ของสถาบัน จุดยืนของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น (คู่แข่ง) คู่แข่งเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

2. **S = Suppliers** คือ ผู้สนับสนุน หรือ ผู้ส่งมอบบุคคล หรือปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบัน ได้แก่ สถาบันเดิมของนักเรียน นิสิต และนักศึกษา สถานประกอบการ สถาบันในการส่งมอบนโยบาย และหน่วยงานที่ส่งวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา

3. **I = Input** คือ ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย ทรัพยากรหรือปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำของสภาสถาบัน ผู้บริหาร ทีมงานวิชาการและทีมงานสนับสนุน นิสิต นักศึกษา ผู้ใช้บริการ การเงินและงบประมาณ ข้อมูลพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์การตลาด

4. **P= Process** คือ กระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการบริหารสถาบัน เช่น โครงสร้างการบริหาร การบริหารงานของสภาสถาบัน การบริหารงานของสถาบันตามแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ตามตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย

5. **O = Output** คือ ผลผลิตของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ในด้านวิธีการ (Approach) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration)

6. **C = Customers** คือ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. **F = Feedback** คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผลลัพธ์ ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน ว่าควรปรับปรุงและแก้ไขส่วนใด

8. **O = Outcome** คือ ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิตตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น จำนวนนักศึกษาจบการศึกษาแล้วมีงานทำ จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

### 3.1 รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

#### 3.1.1. การกำหนดนโยบายสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงาน ตามมาตรา 18 (1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ต้องกำหนดนโยบายให้มหาวิทยาลัยนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

คำว่า นโยบาย หมายถึง ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร

การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจัดประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์อาจแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำนโยบายของสภามหาวิทยาลัย หรือมอบให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ

การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1) สํารวจข้อมูลด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยตามกรอบนโยบายข้างต้นก่อนการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และคู่ความร่วมมือ (Partners) ว่ามีความต้องการอย่างไร อะไรเป็นความต้องการหลัก อะไรเป็นความต้องการรอง อะไรเป็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย อะไรคืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ ศึกษาแนวทางความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหามหาวิทยาลัย

2) นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ (1) มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่เกี่ยวข้อง

3) กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ และความเป็นไปได้ เช่น สถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย ความรู้และความสามารถของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สภาพสังคมในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

4) นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง และประเมินได้ ไม่ใช่เป็นนโยบายที่เกิดจากความต้องการอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะกระทำได้

## ตัวอย่างนโยบายสภามหาวิทยาลัย

### นโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

#### ด้านการผลิตบัณฑิต

- 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้ มีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ ตลอดจนมุ่งพัฒนานักศึกษาให้มีสุขภาวะที่ดี
- 2) ส่งเสริมการผลิตครูที่มีสมรรถนะสูงตามมาตรฐานวิชาชีพและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
- 3) เร่งรัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย และเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)
- 4) เร่งรัดพัฒนานักศึกษาให้มีสมรรถนะสากล เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### ด้านการวิจัยและพัฒนา

- 5) สนับสนุนการวิจัยที่ตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ ตลอดจนสร้างนักวิจัยที่มีขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น

#### ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

- 6) ส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีในหลากหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น
- 7) สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ และถ่ายทอดสู่สังคม

#### ด้านการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- 8) ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมแก่เยาวชน นักศึกษา และประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความตระหนักซึ่งค่านิยมเอกลักษณ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีและเชิดชูภูมิปัญญาไทยและสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรม เพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่สู่สากล

#### ด้านการบริหารจัดการ

- 9) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรแห่งคุณภาพ โดยใช้กลไกการประกันคุณภาพและเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) บูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการดำเนินงานทุกระบบขององค์กร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่คุณภาพ และได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3.1.2. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ

#### ร่วมมือ

#### 3.1.2.1 ความหมายของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) **ผู้ให้บริการ (Customers)** หรือผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ใช้บริการหลักตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือนักศึกษา ผู้ปกครอง ส่วนราชการ ชุมชน/สังคม เป็นต้น

2) **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ได้แก่ 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้างภายในองค์กร เช่น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ได้แก่ 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้างภายในองค์กร เช่น คณะกรรมการต่าง ๆ ผู้บริหาร บุคลากรพนักงาน หรือลูกจ้าง ฯลฯ 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้างภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึง สถานประกอบการ

### 3.1.2.2 ความหมายของคู่ความร่วมมือ

**คู่ความร่วมมือ (Partners)** หมายถึง หน่วยงานที่มีร่วมมือในภารกิจต่าง ๆ ของสถาบัน เพื่อเสริมและเพิ่มขีดความสามารถ หรือร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยมีการสร้างความเข้าใจร่วมถึงบทบาทของแต่ละแห่ง เช่น สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### 3.1.2.3 การวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ

- 1) ระบุผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ จำแนกกลุ่มให้ชัดเจน
- 2) ประเมินประโยชน์ และผลกระทบของยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ จากข้อมูลที่ได้มีการร่วมประชุม สัมภาษณ์ สอบทาน
- 3) ประเมินบทบาท อำนาจ และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในบริบทที่มีความเหมาะสม
- 4) วางกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยสร้างให้เกิดความสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

### 3.1.2.5 การวิเคราะห์ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

การวิเคราะห์ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึง การวิเคราะห์องค์กรหรือสถานศึกษาเดิมที่นิสิตนักศึกษา เคยศึกษาหรือปฏิบัติงานก่อนเข้ามาในสถาบันอุดมศึกษาว่ามีความคาดหวังอย่างไรต่อสถาบันที่กำลังศึกษาอยู่ โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลของสถาบันเดิมเกี่ยวกับพื้นฐานการศึกษาของนิสิตนักศึกษานั้น อาจจะศึกษาจากสมุด ประวัติ รางวัล ที่นิสิตนักศึกษาได้รับ และนโยบายของสภาสถาบัน เป็นต้น รวมถึง ผู้ปกครอง ส่วนราชการ ประชาชนทั่วไป



## ตัวอย่างความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ

ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ

1) **ด้านการจัดการศึกษาผู้ให้บริการ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) บัณฑิตมีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา จบแล้วมีงานทำ (2) คณาจารย์และบุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน (3) เปิดสอนในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่นและสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ โดยเน้นสาขาวิชาการท่องเที่ยว เกษตรและอาหาร และ (4) มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศ

2) **ด้านการวิจัย** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) มีการวิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น และ (2) มีผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ (3) งานวิจัยช่วยแก้ปัญหาท้องถิ่นได้

3) **ด้านการบริการวิชาการ** ถ่ายทอดเทคโนโลยี มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) เป็นคลังปัญญาและที่พึ่งของท้องถิ่น โดยมีศูนย์บริการทางวิชาการทำหน้าที่อย่างชัดเจน และ (2) มีการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4) **ด้านการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) เป็นศูนย์กลางการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (Folk Art Museum) และ (2) มีเครือข่ายทางวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ

5) **ด้านการบริหารจัดการผู้ให้บริการ** มีความต้องการและความคาดหวังให้ (1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอยู่ในด้านการท่องเที่ยวและอาหาร (2) เป็นเมืองมหาวิทยาลัย และ E-University ที่มีสภาพแวดล้อมเขียวสะอาด (Green Campus) (3) มีการนำกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษามาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานทุกระดับ และ (4) มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

### 3.1.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

#### 1) ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

สำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์) จุดอ่อน (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเป็นการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคาร สถานที่ บุคลากร และการดำเนินการต่าง ๆ ภายใน

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

- 1) สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร
- 2) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่  
มากนักเพียงใด
- 3) อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
- 4) มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- 5) องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่
- 6) จุดยืนขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรหรือสถาบันอื่นในลักษณะเดียวกันว่าอยู่ในลำดับที่เท่าไร ในระดับชาติหรือนานาชาติ

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ Peters and Waterman. (1985) ดังนี้คือ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) ระบบการปฏิบัติงาน (System) 3) จำนวนบุคลากร (Staff) 4) ความสามารถของบุคลากร (Skill) 5) ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 6) รูปแบบการบริหาร (Style) 7) วัฒนธรรม / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาล ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์ข้างต้น ทั้งที่เป็นจุดแข็ง (ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์) จุดอ่อน (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) โอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ผลการพิจารณา SWOT ขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

## ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีการกำหนดทิศทางความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจน S2 ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับสูง S3 เป็นสถาบันผลิตครูที่เป็นที่ยอมรับมายาวนาน S4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนที่เข้มแข็ง S5 มีโครงการบริการวิชาการที่ให้บริการกับชุมชนจำนวนมาก S6 หลักสูตรได้มาตรฐานตาม TOF S7 นักศึกษาและอาจารย์มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพชุมชน S8 ดำเนินโครงการพระราชดำริอย่างต่อเนื่อง	W1 บัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ W2 บัณฑิตมีความรู้และทักษะทางภาษาต่างประเทศและ การใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ W3 ศิษย์เก่าขาดความเข้มแข็งและมีส่วนร่วม W4 บุคลากรขาดทักษะภาษาอังกฤษ W5 พนักงานสายสนับสนุนไม่เพียงพอ W6 นักศึกษาที่รับเข้าศึกษามีผลการเรียนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ W7 นักวิจัยมีจำนวนน้อยที่มีผลงานตีพิมพ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ W8 สัดส่วนคณาจารย์และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์อุดม
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 แผนพัฒนาจังหวัดกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง O2 ความต้องการครูที่มีศักยภาพในการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและราคาที่ถูกลงทำให้ทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น O4 ความต้องการศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตมีจำนวนมาก O5 ภาวะเศรษฐกิจที่ภาคบริการมีการจ้างงานสูงและมีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่ม O6 การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน	T1 อัตราการแข่งขันทางการศึกษาที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากการเปิดอาเซียนใน ปี 2558 T2 จำนวนเด็กในวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงตามลำดับ T3 ค่านิยมและภาพลักษณ์เชิงลบของสังคมที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ T4 การจัดสรรงบประมาณต่อหัวนักศึกษาต่ำกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มเดิม T5 การกำหนดให้ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาต้องผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพเฉพาะสาขาแห่งชาติเท่ากับ 100

ผลการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมด มาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสถานะแวดล้อม โดยการนำโอกาสและข้อจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง โดยผังจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนัก จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์

### 3.1.2.5 การทบทวนการกำหนดอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคม

#### 1) การกำหนดอัตลักษณ์

**อัตลักษณ์ (Identity)** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

การกำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จึงควรเน้นที่การกำหนดภาพความสำเร็จในตัวผู้เรียน คือคุณลักษณะหรือสมรรถนะของนิสิตนักศึกษา ในการกำหนดอัตลักษณ์สถานศึกษาควรทำการวิเคราะห์ความเป็นมาของสถานศึกษา เจตนารมณ์ในการจัดตั้งหรือบริบทของสถานศึกษา แล้วกำหนดอัตลักษณ์หรือคุณสมบัติเฉพาะที่ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีก่อนสำเร็จการศึกษา ทั้งนี้ ควรมีการประชาพิจารณ์ให้เห็นพ้องร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งจะต้องมีกิจกรรมการส่งเสริมหรือพัฒนาที่เป็นรูปธรรม และมีการประเมินหรือตรวจสอบอย่างเป็นระบบว่า ผู้เรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษา ได้มีคุณสมบัติหรือผ่านเกณฑ์แล้วหรือไม่

#### ตัวอย่างอัตลักษณ์ของบัณฑิต

“ตรงต่อเวลา”

“บัณฑิตนักปฏิบัติ”

“จิตสาธารณะและมีพฤติกรรมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม”

“มีคุณธรรม เชี่ยวชาญปฏิบัติ และความสามารถเทคโนโลยี”

#### 2) การกำหนดเอกลักษณ์

**เอกลักษณ์ (Uniqueness)** หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งในของสถานศึกษา เมื่อพูดถึงเอกลักษณ์ของสถาบันการศึกษาหนึ่ง ๆ จะรู้ได้ทันทีว่าเป็นสถาบันใด

การกำหนดเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย จึงควรทำการวิเคราะห์ความเป็นมาของสถานศึกษา เจตนารมณ์ในการจัดตั้ง หรือบริบทของสถานศึกษา แล้วกำหนดเอกลักษณ์ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์หรือบริบทดังกล่าวข้างต้น

### ตัวอย่างเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

“เป็นเลิศการวิจัยด้านเทคโนโลยี”  
 “เป็นสถาบันที่มีคุณธรรม เชี่ยวชาญความรู้ คู่การปฏิบัติ”  
 “เป็นเสาหลักของแผ่นดิน”  
 “อุทยานการศึกษาแห่งอาเซียน (Education Park of ASEAN)”

**ความหมายของค่านิยม** หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจรวมกัน ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ว่าพฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำ เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

#### ความสำคัญของค่านิยม

- 1) พลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กร
- 2) พลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้น หรือสนับสนุนบุคลากร ตามเส้นทางความก้าวหน้า และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ
- 3) พลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร
- 4) พลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์กร

**ลักษณะของค่านิยมที่ดี** ต้องง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ เข้าใจให้ปฏิบัติตาม มาจากความคิดของคนในองค์กร ทันสมัย สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน

**4) องค์ประกอบที่สำคัญของค่านิยม** ค่านิยมเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่โน้มน้าวบุคลากรให้อยากปฏิบัติหล่อหลอมจิตใจคนในองค์กรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรอยู่คู่องค์กรได้ยืนยาว เช่น ความสุข ความซื่อสัตย์ วินัยในตนเอง ความฉลาด เป็นต้น (Talbot, 2003 :18)

### ตัวอย่างค่านิยมขององค์กร

ค่านิยมองค์กร ( Core values) มหาวิทยาลัยมหิดล

M = Mastery เป็นผู้ฉลาดรอบรู้

A = Altruism ไม่เห็นแก่ตัว ทำประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน

H = Harmony มีความเป็นเอกภาพ ประสานเป็นหนึ่งเดียว

I = Integrity มีความซื่อสัตย์ มั่นคงในคุณธรรม

D = Determination มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มุมานะ

O = Originality มีความคิดริเริ่ม แปรกใหม่ ไม่เหมือนใคร

L = Leadership มีความเป็นผู้นำ

ค่านิยมบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) “SPIRIT”

S = Synergy การผนึกพลังร่วม ทำงานเป็นทีมทั้งในบริษัทและกลุ่ม ปตท. เพื่อสร้างมูลค่าร่วมจากความรู้ ทรัพยากร และเทคโนโลยีที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและกลุ่ม ปตท.

P = Performance Excellence มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน เด็ดเดี่ยว ไม่ย่อท้อแม้มีอุปสรรค มุ่งมั่นในการดำเนินงาน สามารถดำเนินการ ป้องกัน/แก้ไขปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้

I = Innovation กล้าคิดริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

R = Responsibilities for Society วางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในการกำหนดแผนงาน มีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และการปฏิบัติของเราต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน และมีการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบดังกล่าวอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม

I = Integrity & Ethics นำเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือน

T = Trust & Respect เชื่อมั่นและเคารพ เปิดใจรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง

#### 4) การกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

**คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์** หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่พึงมีในตัวบัณฑิต อันเป็นผลจากการอบรม พัฒนานิสิตผ่านโปรแกรมการศึกษาต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรจนสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิต

## ตัวอย่างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

### คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

1. คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิตอย่างมีอิสรภาพ
2. ดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างงานอาชีพอิสระ
3. ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. ใช้ภูมิปัญญาให้การแก้ปัญหาของตน ครอบครัว ชุมชนและสังคม
5. มีวิถีชีวิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
6. เคารพกติกาสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย ดำรงความเป็นไทยด้วยวัฒนธรรมไทย
7. มีทักษะการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ในการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อประสบการณ์ชีวิต
8. มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
9. เรียนรู้กระบวนการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์อย่างต่อเนื่องและเท่าทัน

### คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ
2. มีทักษะในการเรียนรู้ การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
3. มีทักษะทางภาษา สามารถในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา
4. มีทักษะในการสืบค้นข้อมูล และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ใฝ่รู้ ศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักตนเอง
5. มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตนเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

**ปรัชญา** หมายถึง ความเชื่อของแต่ละบุคคล หรือของแต่ละองค์กร ที่นำไปสู่การปฏิบัติ สำหรับการดำเนินชีวิตและทำหน้าที่ประจำวันของตนอย่างดี อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่แท้จริง

## ตัวอย่างปรัชญา

**ปรัชญา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง**

“ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม”

**ปรัชญา : มหาวิทยาลัยมหิดล**

“ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ”

**ปรัชญา : มหาวิทยาลัยแม่โจ้**

“มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีความดีและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน”

**ปรัชญา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี**

“คุณธรรมนำความรู้ มุ่งสู่สากล”

## 6) การกำหนดวิสัยทัศน์

### ความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ (Vision)

**วิสัยทัศน์** หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง วิสัยทัศน์จึงเป็นความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยมีทิศทางอย่างชัดเจน

### ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1) มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ

2) ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3) มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้น ท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4) ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive & Inspiring) ท้าทาย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ท้าทายความสามารถ

5) มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่า ในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์



### ตัวอย่างวิสัยทัศน์

**วิสัยทัศน์ :** มหาวิทยาลัยรามคำแหง

“มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีสมรรถนะสูง (High Organization) มุ่งผลิตบัณฑิตในอุดมคติไทยที่มีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อสร้างสรรค์สังคมไทยพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

**วิสัยทัศน์ :** มหาวิทยาลัยมหิดล

“มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก”

**วิสัยทัศน์ :** มหาวิทยาลัยแม่โจ้

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”

**วิสัยทัศน์ :** มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

“ภายในปี 2562 จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำลำดับ 1 ใน 5 ของประเทศ ด้านการท่องเที่ยวและอาหาร”

### 7) การกำหนดพันธกิจ

**พันธกิจ** คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ ดังนั้น พันธกิจจะบ่งบอกว่า ภารกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดง สิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

**ลักษณะของการเขียนพันธกิจที่ดีต้องประกอบด้วย**

- 1) ขอบเขตที่องค์กรจะทำ (Domain)
- 2) กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customers)
- 3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร (Products or Services)
- 4) สถานที่หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ (Location)
- 5) ข้อความจะต้องสื่อสารถึงพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทางในการบริหารขององค์กร เพื่อพนักงานจะได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

## ตัวอย่างพันธกิจ

พันธกิจ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

1. สร้างผู้นำที่มีปัญญาคุณธรรมเพื่อพัฒนาประเทศ
2. สร้างองค์ความรู้ ศึกษาวิจัย ด้านการบริหารการพัฒนา
3. สร้างงานบริการวิชาการที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศ
4. สร้างเสริมค่านิยมและจิตสำนึกมุ่งมั่นพัฒนาประเทศ บนพื้นฐานความเข้มแข็งของศิลปวัฒนธรรมไทย
5. สร้างเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้คุณค่ากับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร
6. สร้างประโยชน์ให้กับสังคมเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยสรุปพันธกิจของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีภาวะผู้นำ พัฒนางองค์ความรู้ งานวิจัย และให้บริการวิชาการ ด้านการบริหารการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรของประเทศมีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

พันธกิจ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมุ่งสู่สากล สร้างอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม โดยคำนึงถึงหลักกระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม
2. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นและประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของพื้นที่และสนับสนุนเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
3. ให้บริการวิชาการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีนวัตกรรมบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศชาติ
4. สืบสาน ส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชนและสังคม
5. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ เพื่อให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของการอนุรักษ์ และเผยแพร่สู่สากล
6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขั้นสูง (Advance Execution Premium) โดยมีคณะกรรมการหรือสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 8) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) คือ** การกำหนดประเด็นสำคัญตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และดำเนินการพัฒนาสถาบันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ (Teay, 2012) เหตุการณ์ในอนาคต หรือแนวโน้มที่มีผลกระทบสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา หรือโปรแกรม และการตัดสินใจว่าสถาบันอุดมศึกษาหรือโปรแกรมใด ใช้กลยุทธ์ใดและดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถาบัน เช่น การรวมกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา การเปิดโปรแกรมนานาชาติ เป็นต้น ประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นเส้นทางวิสัยทัศน์ของสถาบัน

การเขียนประเด็นยุทธศาสตร์ มีหลักดังนี้

- 1) เขียนเป็นข้อความสั้น กระชับรัดได้ใจความ ให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติ
- 2) เขียนให้เชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์
- 3) เขียนให้ครอบคลุมพันธกิจ จุดเน้น และแนวทางการขับเคลื่อนสถาบันไปสู่

ความสำเร็จหรือวิสัยทัศน์

## ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์

### ประเด็นยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีมาตรฐานและคุณภาพตามความต้องการของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศด้านการวิจัยและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการองค์ความรู้ที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การดำรงศิลปวัฒนธรรม และรักษาระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้มีศักยภาพพร้อมทำงานในประชาคมอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: วิจัยและบริการวิชาการเพื่อมุ่งเป็นแหล่งความรู้ที่เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: สืบสานศิลปวัฒนธรรมทวารวดีและเกื้อกูลสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

### ประเด็นยุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพบัณฑิต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพการวิจัยและงานสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เร่งรัดและยกระดับการให้บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเป็นสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุงระบบบริหารจัดการสู่องค์กรเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง

## 9) ประเด็นชี้นำสังคม

ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเลือกประเด็นชี้นำสังคม 2 ประเด็น จากประเด็นชี้นำหรือแก้ปัญหาสังคมในด้านต่างๆ อาทิ การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ความรักชาติ บำรุงศาสนาและเทิดทูนพระมหากษัตริย์ สุขภาพ ค่านิยม จิตสาธารณะ ความคิดสร้างสรรค์ ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจ การพร้อมรับการเป็นสมาชิกสังคมอาเซียน พลังงานสิ่งแวดล้อม อุบัติภัย สิ่งเสพติด ความฟุ่มเฟือย การแก้ปัญหาความขัดแย้ง สร้างสังคมสันติสุขและความปรองดอง ตลอดจนการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้เป็นสถาบันพอเพียงแบบอย่าง เป็นต้น

### การเขียนประเด็นชี้นำทางสังคม มีดังนี้

- 1) เลือกประเด็นทางสังคมที่มีผลกระทบต่อสังคมสูง
- 2) ประเด็นสังคมเกี่ยวข้องกับสถาบันตามบทบาทหน้าที่
- 3) ประเด็นสังคมอยู่ในวิสัยที่ทำได้

## ตัวอย่างประเด็นชั้นนำสังคม

ประเด็นการชั้นนำสังคม : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ประเด็นภายใน

1. ความคิดสร้างสรรค์
2. การเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากรและนักศึกษาครู
3. ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
4. การสร้างเสริมสุขภาพของนักเรียน นักศึกษา และบุคลากร
5. ยาเสพติด

ประเด็นภายนอก

1. การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. การเสริมสร้างสุขภาพแก่ชุมชน
3. การส่งเสริมแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงให้ชุมชนและความคิดสร้างสรรค์ในงานช่างเมืองเพชร

### 10) การกำหนดเป้าประสงค์

**เป้าประสงค์** คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่ต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)

#### วิธีการกำหนดหรือเลือกเป้าหมายขององค์กร

การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักจะทำได้โดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาว

2) พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบหรือส่งผลต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมายและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3) พิจารณาคัดเลือกและมีมติเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ระยะยาวที่ต้องกำหนดขึ้น ทั้งนี้วิธีการอาจกระทำโดยการเขียนลงไปในรูปแบบฟอร์ม ซึ่งอาจมีข้อความว่า “เพื่อให้ได้ผล (หรือบรรลุผล) ในผลสำเร็จ ภายในปี พ.ศ. ...”

### คุณลักษณะของเป้าหมายระยะยาวที่ดี

- 1) การปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ท่านหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้
- 2) พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือการต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อมหรือเป็นไปไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- 3) ต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ ความจำเป็นในข้อนี้ก็เพราะ สาเหตุสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น มีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- 4) ต้องให้สอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ นั่นคือ การพิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะมีส่วนช่วยนำให้ท่านเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้ง ตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้ในขณะกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเปล่า

**หลักในการกำหนดเป้าประสงค์** การกำหนดเป้าประสงค์ในด้านการจัดการศึกษาควรมีหลัก ดังนี้

- 1) ระบุเวลาที่ต้องการใช้อย่างชัดเจน
- 2) ไม่ควรมีจำนวนมาก/มีความเป็นไปได้
- 3) กำหนดเป้าหมายแต่ละเรื่องต้องชัดเจน

### ตัวอย่างเป้าประสงค์

#### เป้าประสงค์ที่ 1 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ “พร้อมทำงาน”

เปิดโอกาสทางการศึกษา พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ให้นักศึกษามีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ และพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง และปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย คือ “ซื่อสัตย์ มีวินัย ใฝ่รู้”

#### เป้าประสงค์ที่ 2 ผลิตผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่

มุ่งเน้นสร้างผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และจัดการความรู้ที่มีผลกระทบสูงในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเชิงพื้นที่ ตอบโจทย์และสนองตอบความต้องการของสังคมและชุมชน โดยสร้างเครือข่ายร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนผลิตนักวิจัยที่มีขีดความสามารถในการวิจัย งานสร้างสรรค์ และพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและชุมชน

#### เป้าประสงค์ที่ 3 ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยรับผิดชอบต่อสังคม

มุ่งสร้างความเข้มแข็งมั่นคงให้ชุมชนท้องถิ่น ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ การสืบสานโครงการพระราชดำริ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชน เป็นที่พึ่งด้านการเรียนรู้และเป็นคลังปัญญาของท้องถิ่น

#### เป้าประสงค์ที่ 4 พัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่ความเป็นสากล

พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากลในทุกมิติและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

## 11) การกำหนดตัวชี้วัด

**ตัวชี้วัด** (Indicator) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการหรือบริหารองค์การในทุกระดับ ทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ การบริหารงานที่ขาดตัวชี้วัดหรือมีตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ผู้บริหารไม่ทราบข้อเท็จจริงหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานได้ ดังนั้นในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการหรือตามภารกิจขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องและผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นระยะๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์หรือใช้ผลการประเมินที่ผานมาเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

**ความหมายของตัวชี้วัด** คำว่า ตัวชี้วัด (Indicator) ในภาษาไทยมีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้เป้า ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะบางอย่างเพื่อไขว้เคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในที่นี้ขอใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ซึ่งเป็นคำกลางๆ สำหรับสื่อความหมายถึง “Indicator พอจะสรุปได้ว่า “ตัวชี้วัด” มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1) ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ ทำการวัดว่า มีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร สวนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานจึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้น มีค่าสูงหรือได้มาตรฐานเพียงใด

2) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย และเงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัดด้านปัจจัยกระบวนการหรือผลลัพธ์เป็นต้น (ออนไลน์: [http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis\\_history.htm](http://phan.chiangrai.police.go.th/kpis_history.htm) 15 มิถุนายน 2557)

**ประเภทของตัวชี้วัด** ตัวชี้วัดโดยทั่วไป มี 2 ประเภท

- 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนคน น้ำหนัก งบประมาณ
- 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ฯลฯ

**ประเภทของตัวชี้วัดและคาเปาหมาย** ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่ง ออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มี ลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิง ปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เปนนามธรรม การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่ง ที่เปนนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะ ไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดย สร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เปนนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการ พัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดย คะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก สวนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับมาจาก ผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการโดยรวม โดยสรุปวิธีการวัดสิ่งที่เปนนามธรรมดังกล่าว เป็นการดำเนินการตามแนวทาง ของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทาง ของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าวมาใช้ในการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้

(1) พิจารณาส่งที่เปนนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อน ถึงสิ่งที่เปนนามธรรมนั้น ๆ

(2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้อง การวัด กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดย อาจเลือกเก็บข้อมูลได้ ดังนี้

- เก็บข้อมูลทันที ณ จุดที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจ ทันที เมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบถามทันทีเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การ เก็บข้อมูลแบบนี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลที่ละรายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ ก็ให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้น ๆ มาประมวลผลเพื่อสรุป เป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินดังกล่าว

- เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บ-HVมูลวัด ความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม- มีนาคม) เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด ดังเช่นตัวอย่างจะทำ

การออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้น ๆ

## 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ชี้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ

ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและค่าเป้าหมาย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรนำกรอบการกำหนดระดับค่าเป้าหมายมาประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ โดยหลังจากได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรบรรยายไต่เรียงถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจนครบทุกระดับค่าเป้าหมาย และควรกำหนดค่าเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และอีกประการหนึ่งภายใต้ตัวชี้วัดเดียวกัน เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน ผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถกำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกันไปได้หลายทาง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาและความคาดหวังที่ตกลงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ตลอดจนความแตกต่างในบริบทหรือสภาพการณ์

## คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective ดังนี้

1) S (Specific) เจาะจง ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาด และเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

2) M (Measurable) วัดได้ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้



3) A (Attainable)/ (Achievable) บรรลุผล สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

4) R (Realistic) เป็นจริงได้ มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

5) T (Time Bound) ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

#### **ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด** การจัดทำตัวชี้วัดโดยทั่วไปมีขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์วัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะสั้นระยะยาวคืออะไร ในกรณีที่ต้องการวัดผลเฉพาะระดับโครงการหรือบางกิจกรรมก็จะพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมที่สนใจนั้น

2) กำหนดประเด็น ประมวลเป็นประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลให้ครบทุกขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้จ่าย (Input) ที่ใช้ในการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิต และผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น ถ้าวัดเฉพาะผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยไม่ได้วัดปัจจัยก็อาจจะไม่ทราบถึงสาเหตุความสำเร็จเพราะเหตุใด เช่น ได้รับงบประมาณหรือมีบุคลากรเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น

3) เลือกประเด็นสำคัญ ในแต่ละประเด็นให้เลือกเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ไม่สำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor : CSF) หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุด มาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล

4) กำหนดตัวชี้วัด กำหนดตัวชี้วัดโดยเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นมากที่สุด เพื่อประหยัดงบประมาณและเวลาในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องจัดทำเป็นดัชนี (Index) ขึ้นมาด้วย โดยเฉพาะกรณีที่มีตัวชี้วัดหลายตัวหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องของหลายประเด็นหรือหลายมิติ จะต้องจัดทำเป็นดัชนีรวม (Composite Index) เพื่อให้สามารถสรุปเป็นภาพรวมในประเด็นนั้น ๆ ได้ด้วย ในการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยทั่วไปจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง กรณีขององค์กรภาครัฐตัวชี้วัดอาจเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย (กำหนดเป้าใหญ่ก่อน) แต่ในทางการคำนวณตัวชี้วัดภาพรวมระดับบน บางกรณีอาจจะต้องเริ่มจากระดับย่อยก่อน

5) วางระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล กำหนดรายละเอียดข้อมูลที่จะจัดเก็บในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม เช่น ก่อน หลังโครงการ หรือระหว่างดำเนินการตามโครงการ เพื่อให้

สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

โดยสรุป การสร้างตัวชี้วัดที่ดี จำเป็นจะต้องมีหลักการ ที่ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินการ คือ (1) เลือกใช้/สร้างตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่สำคัญเท่านั้น (2) คำอธิบาย หรือการกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นวลีที่มีความชัดเจน (3) ตัวชี้วัดอาจจะกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพก็ได้ (4) ควรนำจุดประสงค์ของโครงการ หรือประเด็นการประเมินมากำหนดตัวชี้วัด และ (5) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดควรรวบรวมข้อมูล ทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ

### ตัวอย่างตัวชี้วัด

**ตัวชี้วัด : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี**

1. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับนานาชาติ โดยองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐาน TQF ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
2. ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก สาขาวิชาการท่องเที่ยว
3. ร้อยละของหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
4. จำนวนนักศึกษาและศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านวิชาการและวิชาชีพทั้งในระดับประเทศหรือนานาชาติ ฯลฯ

**ตัวชี้วัด : มหาวิทยาลัยแม่โจ้**

1. ร้อยละของจำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการตามกระบวนการในการพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. จำนวนหลักสูตรที่เป็นสหสาขาวิชา (Multi-disciplinary)
3. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาปีสุดท้ายและบัณฑิตใหม่ที่มีต่อคุณภาพหลักสูตร
4. ร้อยละของนักศึกษาระดับบัณฑิตยศาสตร์ต่างชาติต่อนักศึกษาระดับบัณฑิตยศาสตร์ทั้งหมด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 12) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

**กลยุทธ์** คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบางท่านอาจจะบอกกลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ (1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด (2) เราต้องการไปถึงจุดใด (3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นการกำไรหรือวิสัยทัศน์)

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิด กลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก คือ กลยุทธ์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่ต้องการสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลานาน ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมา

กำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

(4)กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ คือ กลยุทธ์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และกลยุทธ์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากมาใช้มากขึ้น

#### (5) ขั้นตอนการวิเคราะห์ TOWS Matrix

**ขั้นที่ 1 :** พิมพ์ตาราง SWOT Worksheet และนำมาประชุมระดมสมองร่วมกันเพื่อปฏิบัติกรวิเคราะห์ TOWS/SWOT ทำการบันทึกผลการวิจัยและข้อมูลที่คัดสรรแล้วในตาราง SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน ของคุณ และรวมทั้งระบุโอกาสและภัยคุกคามที่ควรระวัง

**ขั้นที่ 2 :** พิมพ์ตาราง TOWS Analysis (ดูตัวอย่าง) และสำเนาข้อมูลสรุปสำคัญจาก SWOT ให้เป็นเขตพื้นที่ตาราง

**ขั้นที่ 3 :** การรวมกันของแต่ละปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นวิธีการที่คุณสามารถใช้ในการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ดี

- จุดแข็งและโอกาส (SO) มีวิธีที่สามารถใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาสเหล่านี้หรือไม่?

- จุดแข็งและอุปสรรค (ST) มีวิธีที่สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริงได้หรือไม่?

- จุดอ่อนและโอกาส (WO) มีวิธีที่ใช้โอกาสที่จะเอาชนะจุดอ่อนหรือไม่?

- จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) มีวิธีที่สามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือไม่?

**ขั้นที่ 4 :** การประเมินตัวเลือกที่ได้สร้างขึ้นและระบุคนที่ให้ประโยชน์สูงสุดและดีที่สุดให้บรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มตัวเลือกกลยุทธ์อื่นๆ ที่กำลังพิจารณา

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างง่ายในการใช้งาน สำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้มันสามารถเลือกจากช่องทางที่ได้เปรียบและช่องทางที่จะลดความอ่อนแอ หรือภัยคุกคามจากภายนอก ด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน ซึ่งเครื่องมือที่นำเสนอ

จะมีประโยชน์อย่างมาก ถ้าให้เวลาศึกษามันอย่างจริงจังและคัดสรรข้อมูลที่จะนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง และเชื่อถือได้ รวมทั้งนำข้อมูลที่วิเคราะห์ทั้งหมดไปปฏิบัติจริงเพื่อหาความเบี่ยงเบนและวิเคราะห์ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ นำข้อมูลมาปรับปรุงทุกๆ ช่วงเวลาที่สถานการณ์มีเปลี่ยนแปลง และอาจจะมีผลกระทบต่อบริษัท



## ตัวอย่าง การวิเคราะห์ TOWS

<b>TOWS Matrix</b> <b>แผนยุทธศาสตร์ ปี 2558 – 2562</b>		<b>โอกาส (Opportunities)</b>	<b>อุปสรรค (Threats)</b>
		O1 แผนพัฒนาจังหวัดกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 กำหนดให้เป็นฐานการลงทุนภาคอุตสาหกรรมอาหารและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ O2 ความต้องการครูที่มีศักยภาพในการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและราคาที่ถูกลงทำให้ทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น O4 ความต้องการศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตมีจำนวนมาก O5 ภาวะเศรษฐกิจภาคบริการมีการจ้างงานสูงและมีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่ม O6 การรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน O6 ความต้องการบัณฑิตที่มีความสามารถทางการสื่อสารด้านภาษาจากการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน O7 กลุ่มเป้าหมายมากขึ้นจากรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน O8 สังคมออนไลน์การสื่อสารไร้พรมแดน O9 ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นโอกาสของผู้ที่โอกาสมากขึ้น O10 นโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต O11 จำนวนผู้สูงอายุอายุการณึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ในปี 2563 O12 เป็นแหล่งที่มีศิลปวัฒนธรรมที่มีชื่อเสียง O13 จังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์เป็นที่ตั้งของโครงการพระราชดำริจำนวนมาก	T1 อัตราการแข่งขันทางการศึกษาที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากการเปิดอาเซียนในปี 2558 T2 จำนวนเด็กในวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงตามลำดับ T3 ค่านิยมและภาพลักษณ์เชิงลบของสังคมที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ T4 การจัดสรรงบประมาณต่อหัวนักศึกษาต่ำกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มเดิม T4 การกำหนดให้ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาต้องผ่านการสอบไปประกอบวิชาชีพเฉพาะสาขาแห่งชาติเท่ากับ 100% T5 วิกฤติความเสียหายทางคุณธรรมจริยธรรมเนื่องจากการรับรู้อาหารสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ T6 การเปิดเสรีทางการค้า ส่งผลให้มีแนวโน้มในการจัดตั้งวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยในและต่างประเทศ
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)</b>	
S1 มีการกำหนดทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจน S2 ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับสูง S3 เป็นสถาบันผลิตครูที่เป็นที่ยอมรับมายาวนาน S4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนที่เข้มแข็ง S5 มีโครงการบริการวิชาการที่ให้บริการกับชุมชนจำนวนมาก S6 หลักสูตรได้มาตรฐานตาม TQF S7 นักศึกษาและอาจารย์มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพชุมชน S8 ดำเนินโครงการพระราชดำริอย่างต่อเนื่อง S9 บัณฑิตมีความรู้ด้าน มีคุณธรรม จริยธรรม S10 มีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เป็นครู อาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นฐานจำนวนมาก S11 นักศึกษาพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนในระดับดีมาก S12 ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี S13 มีนักวิจัยที่มีศักยภาพในการทำงานวิจัยในระดับพื้นที่ S14 เป็นสมาชิกเครือข่าย Uninet	1. ยกระดับคุณภาพหลักสูตรให้ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ 2. ปฏิรูปและพัฒนาครูให้มีความรู้ 3. สนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นสูง 4. สนับสนุนการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น 5. อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชุมชน 6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 7. พัฒนาหลักสูตรและคุณภาพสาขาวิชาที่เป็นจุดเน้น (เอกสิทธิ์) ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับในระดับสากล 8. รักษาคุณภาพการให้บริการตามเกณฑ์มาตรฐาน 9. พัฒนาระบบ ICT ให้เป็น E-University ที่สมบูรณ์	1. พัฒนาระบบระดมอาจารย์ที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 2. ปรับปรุงระบบการให้บริการวิชาการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. สร้างคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนผ่านกระบวนการเรียนการสอน 4. ยกระดับภูมิปัญญาไทยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขีดความสามารถในการแข่งขัน 5. พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับอาชีพของชุมชน 6. สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การพัฒนาชุมชน 7. พัฒนาระบบคลังปัญญาท้องถิ่น 8. พัฒนาระบบ ICT ให้เป็น E-University	
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)</b>	
W1 บัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ W2 บัณฑิตมีความรู้และทักษะทางภาษาต่างประเทศและการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างต่ำ W3 ศิษย์เก่าขาดความเข้มแข็งและมีส่วนร่วม W4 บุคลากรขาดทักษะภาษาอังกฤษ W5 พนักงานสายสนับสนุนไม่เพียงพอ W6 ทุน กยศ. ด้านสังคมศาสตร์ไม่เพียงพอขณะที่ยังด้านวิทยาศาสตร์มีทุนเหลือ W7 นักศึกษาที่รับเข้าศึกษามีผลการเรียนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ W8 นักศึกษาส่วนใหญ่ขาดทักษะทางสังคม W8 นักวิจัยยังมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อระดับประเทศ W10 นักวิจัยมีจำนวนน้อยที่มีผลงานตีพิมพ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ W11 สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์อุดมศึกษา W12 นักศึกษาที่เรียนในสายวิชาชีพมีความรู้ทางวิชาการยังไม่ดีมาก W13 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการภาคเอกชน W14 หลักสูตรตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีน้อย W15 อาจารย์ที่มีศักยภาพส่วนใหญ่สังกัดในสาขาวิชาที่มีนักศึกษาน้อย	1. ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 2. พัฒนาระบบระดมบัณฑิตให้พร้อมทำงาน 3. สนับสนุนระบบการบริหารการวิจัยให้เต็มมาตรฐาน 4. พัฒนาระบบบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่ 5. สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ 6. ปรับปรุงกระบวนการนำมหาวิทยาลัยสู่สากล 7. เพิ่มจำนวนอาจารย์และนักศึกษาวาดังประเทศ	1. ปรับปรุงระบบการรับนักศึกษาเพื่อเปิดโอกาสการเรียนรู้ตามศักยภาพผู้เรียน 2. เพิ่มสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ 3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4. ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 5. ยกระดับสมรรถนะบุคลากรและส่งเสริมการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมให้เป็น Green and Clean University	

### เทคนิคการเขียนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การเขียนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มักใช้คำกริยา นามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

1) คำกริยาที่ใช้เขียนยุทธศาสตร์ คือ ใช้คำกริยา นามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น

“ขยาย/เพิ่ม/พัฒนา” เพื่อการรุก

- “ปรับปรุง” เพื่อการแก้ไขส่วนด้อย
- “คงสภาพ” เพื่อเป็นการประคองตัว
- “ตัดทอน” เพื่อการยุติส่วนที่ควรเรียก

2) คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ ใช้คำกริยาถึงรูปธรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น

- “ส่งเสริม” หรือ “สนับสนุน” เพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
- “เสริมสร้าง” หรือ “สร้างเสริม” เพื่อปรับปรุงองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต “รักษาความเชี่ยวชาญ” หรือ “รักษาสถานภาพ” เพื่อคงสภาพขององค์กรในยามวิกฤติ และ “ทบทวน” เพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิก หรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่น เป็นต้น

3) คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิต ต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น

- เผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้รับบริการ (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
- ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชน (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
- จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่าย (เพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน)
- ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ)
- จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล)
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

4) ข้อผิดพลาดที่พบเสมอในการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตกิจกรรม

- เขียนยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้วยคำกริยาในระดับกลยุทธ์หรือคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของผู้ให้บริการ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าสังคมไทยจะได้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) ยุทธศาสตร์ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ยุทธศาสตร์จัดทำระบบสารสนเทศ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าประชาชนจะได้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

ขึ้นอย่างไร) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และยึดติดกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ

- เขียนกลยุทธ์หรือแนวทางตอบสนองยุทธศาสตร์ด้วยคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น กลยุทธ์ก่อสร้างอาคาร (ซึ่งบอกว่าจะผลิตอะไร แต่ไม่ได้บอกว่าจะซื้ออะไร ผู้รับผลประโยชน์ เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์จัดซื้อครุภัณฑ์ (ซึ่งบอกว่าจะซื้ออะไร แต่ไม่ได้ บอกว่าถ้าครุภัณฑ์มาใช้แล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ใน ลักษณะใด) กลยุทธ์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (ซึ่งบอกว่าจะฝึกอบรมใคร แต่ไม่ได้บอกว่าจะฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับ หน่วยงานที่ผู้บริหารเคยชินกับการทำงานในสถานภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต

- เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตด้วยคำกริยาที่แสดงขั้นตอนการจัดทำกิจกรรม แทนที่จะแสดงกิจกรรมหลัก เช่น ออกแบบอาคาร (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมก่อสร้างอาคาร) ประกวตราคา (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมจัดซื้อครุภัณฑ์) สรรหาวิทยากรฝึกอบรม (ซึ่งเป็น ขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเข้าใจว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) กับการจัดทำ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเรื่องเดียวกัน



## ตัวอย่างกลยุทธ์

กลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1. ยกระดับคุณภาพหลักสูตรให้ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยมุ่งสร้างเอกลักษณ์ด้านอาหารและการท่องเที่ยว ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
3. พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ให้มีความแข็งแกร่งทางวิชาการที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
4. พัฒนาสมรรถนะบัณฑิตให้ถึงพร้อมด้วยวิชาการ วิชาชีพ และคุณธรรม สามารถดำรงตน และช่วยเหลือเกื้อกูล
- 5 พัฒนาระบบบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่
6. สนับสนุนการผลิตผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่มีผลกระทบสูง และนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น สามารถตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

กลยุทธ์หลัก

1. จัดการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น

กลยุทธ์รอง

- 1.1 เร่งรัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรทุกระดับให้ ได้มาตรฐานและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น
- 1.2 พัฒนาอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพ
- 1.3 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
2. ผลิตบัณฑิตครูให้มีคุณภาพได้มาตรฐานวิชาชีพครู

กลยุทธ์รอง

- 2.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ

ฯลฯ

### 2.5.13 โครงการ

โครงการ หมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม ที่ระบุรายละเอียดชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับการเขียนโครงการขึ้นมารองรับแผนงาน ย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะจะทำให้ง่ายในการปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล เพราะถ้าโครงการบรรลุผลสำเร็จ แผนงาน และนโยบาย บรรลุผลสำเร็จด้วยโครงการ จึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผล เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นจุดเชื่อมโยงจากแผนงาน ไปสู่แผนเงิน และแผนคนอีกด้วย ความสามารถในการจัดทำโครงการจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง นอกเหนือจากความสามารถด้านอื่นๆโครงการหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ

(1) กิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องพัวพันและสอดคล้องกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและติดตามประเมินผล โครงการหนึ่งอาจมีมากกว่าหนึ่ง

วัตถุประสงค์ กล่าวคือมีวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้

(3) การกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรม (Scheduled beginning and Terminal Points ) การเขียนโครงการโดยทั่วไปจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาว่าจะเริ่มต้นเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อไร ถ้าหากมีการดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆไม่มีการกำหนดขอบเขตของเวลา (Time boundary) ว่าจะไม่ถือว่าเป็นงานโครงการ เพราะมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานปกติ

(4) สถานที่ตั้ง (Location) ของโครงการ ผู้เขียนโครงการต้องระบุให้ชัดเจน โครงการนี้พื้นที่ดำเนินการอยู่ที่ใด เพื่อสะดวกในการดำเนินงาน ถ้าเลือกสถานที่ตั้งโครงการไม่เหมาะสมแล้วย่อมทำให้เสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนมาก ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มค่า การติดตามและการประเมินผลโครงการก็อาจทำได้ยาก

(5) กำหนดบุคลากรหรือองค์กรที่เฉพาะเจาะจง (Organization) งานโครงการจะต้องมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานอื่นถือว่าเป็นหน่วยงานเสริมหรือร่วมมือดำเนินงานเท่านั้น และควรระบุบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการนั้นให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคคล/องค์กรนั้นจะปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจ

(6) มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource) การเขียนโครงการจะต้องระบุแหล่งทรัพยากรโดยเฉพาะแหล่งงบประมาณให้ชัดเจน เช่น งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินกู้ หรือเงินทุนสำรอง หรือเงินบริจาค ฯลฯ และจะต้องระบุเงินที่ใช้ว่าเป็นหมวดวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ฯลฯ ทั้งนี้ จะทำให้ง่ายในการดำเนินการ และควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

โครงการที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1) สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
2) สามารถสนองต่อความต้องการของกลุ่ม ชุมชน นโยบายของหน่วยงาน และนโยบายของประเทศชาติได้ดี

3) รายละเอียดของโครงการต้องเข้าใจง่ายมีการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั่วไป

4) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง

5) รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันตั้งแต่ประเด็นแรกถึงประเด็นสุดท้าย

6) กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจน และเหมาะสม

7) มีวิธีการติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

โครงสร้างของโครงการ

การเขียนโครงการจะต้องรู้และเข้าใจโครงสร้างของโครงการเสียก่อนว่าประกอบไปด้วยส่วนใดบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปโครงสร้างของโครงการประกอบด้วย

**1) ชื่อโครงการ** ส่วนใหญ่มาจากงานที่ต้องการปฏิบัติ โดยจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสมเฉพาะเจาะจง กะทัดรัด และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน เช่น

- โครงการพัฒนานักศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการตรงต่อเวลา
- โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาตรี
- โครงการฝึกอบรมธุรกิจ Start up

อย่างไรก็ดีบางหน่วยงานนอกจากจะมีชื่อของโครงการแล้ว ผู้เขียนโครงการอาจระบุชื่อของแผนงานไว้ด้วยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นการชี้ให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นอยู่ในแผนงานอะไร

**2) หลักการและเหตุผล** คือ การกล่าวถึงปัญหา สาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำโครงการ โดยผู้เขียนโครงการจะต้องพยายามพรรณนาความ โดยหาเหตุผล หลักการ ทฤษฎี แนวทางนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง กรม ตลอดจนความต้องการในการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อแสดงข้อมูลที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ และให้เห็นความสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลด้วย

**3) วัตถุประสงค์** เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ต้องการจะบรรลุไว้อย่างกว้าง ๆ มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ โดยโครงการหนึ่ง ๆ อาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อก็ได้ คือ มีวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองหรือวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะก็ได้

**หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี** คือหลัก SMART ประกอบด้วย

(1) Sensible and Specific คือ ต้องมีความเป็นไปได้และมีความเฉพาะเจาะจงในการดำเนินการโครงการ

(2) Measurable คือ ต้องสามารถวัดและประเมินผลระดับของความสำเร็จได้

(3) Attainable คือ ต้องระบุถึงการกระทำที่สามารถปฏิบัติได้ มีใช้สิ่งเพื่อฝัน

(4) Reasonable and Realistic คือ ต้องระบุให้มีความเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกับความเป็นจริง

(5) Time ต้องมีการกำหนดขอบเขตของเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จได้อย่างชัดเจน

การเขียนวัตถุประสงค์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

(1) ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริง เช่น เพื่อเพิ่ม... เพื่อลด... เพื่อส่งเสริม... เพื่อปรับปรุง... เพื่อขยาย... เพื่ออนุรักษ์... เพื่อเผยแพร่... เป็นต้น

(2) ระบุผลผลิต (Output) หรือระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1-2 ข้อ โดยมีเงื่อนไขว่า ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลักสำเร็จ แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รอง ควรทำต่อไป ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รอง แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักอาจยุติโครงการ เป็นต้น

(3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของความสำเร็จที่วัดได้ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

(4) กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ หรือกลุ่มเป้าหมาย

**4) ตัวชี้วัด** หมายถึง จำนวนปริมาณหรือคุณภาพของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งกำหนดเป็นจำนวนหรือกำหนดเป็นคุณภาพของสิ่งที่ต้องการวัด ส่วนเป้าหมาย คือ ระบุถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ โดยจะระบุทั้งผลที่เป็นเชิงปริมาณและผลเชิงคุณภาพ เป้าหมายจึงคล้ายกับวัตถุประสงค์ แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่ามีการระบุสิ่งที่ต้องการทำได้ชัดเจนและระบุเวลา

**5) วิธีการดำเนินงาน** คือ การให้รายละเอียดในการปฏิบัติ โดยปกติจะแยกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมเด่นๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเด่นชัดตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้น จนถึงกิจกรรมสุดท้าย ว่ากิจกรรมใดที่ต้องทำบ้างถ้าเป็นโครงการที่ไม่ซับซ้อนมากนัก นิยมใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) หรือแผนภูมิแท่ง (Bar chart)

**6) ผู้รับผิดชอบโครงการ** คือ การระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบและมีขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อการติดต่อประสานงาน

**7) งบประมาณ** คือ การระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมขั้นต่าง ๆ โดยทั่วไปจะแจกแจงเป็นหมวดย่อยๆ เช่น หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ การแจกแจงงบประมาณจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนั้นควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วยว่าเป็นงบประมาณแผ่นดิน งบช่วยเหลือจากประเทศต่างประเทศ เงินกู้ หรือเงินบริจาค เป็นต้น

**8) สถานที่ดำเนินการ** เป็นการระบุสถานที่ตั้งของโครงการหรือระบุว่ากิจกรรมนั้นจะทำ ณ สถานที่แห่งใด เพื่อสะดวกต่อการจัดเตรียมสถานที่ให้พร้อมก่อนที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ

**9) ระยะเวลาในการดำเนินการ** คือ การระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ โดยระบุ วัน เดือน ปี เช่นเดียวกับการแสดงแผนภูมิแกนต์ (Gantt chart)

**10) ความเสี่ยง** ให้ระบุความเสี่ยงจากการทำโครงการว่าจะมีความเสี่ยงอะไรบ้าง เพื่อหาทางป้องกัน

11) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการประกอบด้วยผลทางตรงและผลทางอ้อม นอกจากนี้ต้องระบุด้วยว่าใครจะได้รับประโยชน์จากโครงการบ้าง ได้รับประโยชน์อย่างไร ระบุทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

12) การประเมินผลโครงการ เป็นการแสดงรายละเอียดว่าจะมีวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลโครงการอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไรในการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผล และใครเป็นผู้ประเมินผล เป็นต้น

### ตัวอย่างโครงการ

#### โครงการ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

- 1) โครงการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานสากล
- 2) โครงการปรับปรุงกระบวนการรับนักศึกษาให้มีสัดส่วนตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา
- 3) โครงการพัฒนาความเป็นเลิศด้านอาหารและการท่องเที่ยว
- 4) โครงการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 5) โครงการพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น
- 6) โครงการสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์
- 7) โครงการพัฒนาทักษะการสอนแบบ Action Learning

#### โครงการ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

- 1) โครงการอบรมสัมมนาแนวทางการพัฒนาหลักสูตร ที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น
- 2) โครงการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม
- 3) คัดสรรและสนับสนุนให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งชาวต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
- 4) พัฒนาศูนย์จัดการศึกษา นอกสถานที่ตั้งใหม่ความพร้อมต่อการจัดการศึกษา
- 5) จัดการเรียนการสอนตามความต้องการของท้องถิ่น
- 6) ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษานอกสถานที่ตั้ง

ฯลฯ

## 3.2 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

### 3.2.1. ความหมายของการนำแผนสู่การปฏิบัติ

หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้ในแผน ไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินการชัดเจน

### 3.2.2. การแปลงแผนยุทธศาสตร์

หลักการและแนวคิดที่สำคัญในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน มีดังนี้

- 1) ควรจะเป็น Top-Down
- 2) ควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่วัด (What to measure) และตัวชี้วัด (How to measure)

3) ควรพิจารณาทั้งการดึงเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กร และการกำหนดเป้าประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

4) ถ้าเป็นไปได้ควรจะเริ่มจากเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักก่อนแล้ว จึงต่อด้วยหน่วยงานสนับสนุน

5) หน่วยงานสนับสนุนการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น หรือการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.3. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

แผนโครงการที่ได้ตรวจสอบความเป็นไปได้จนแน่ใจแล้ว ต้องนำแผนเสนอผู้มีอำนาจตามลำดับ เพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการตามแผนและเมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผน เพราะว่าแผนเป็นเพียงข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไร ในการปฏิบัติตามแผนจะเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการดำเนินการตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติการราชการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลัง

กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้วผู้วางแผนงานจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้กำลังคนปฏิบัติงานกี่คน และแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายยิ่งขึ้นควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดเวลา

การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดขณะนั้น เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์การดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงการประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรรเพื่อการดำเนินงานอย่างแท้จริง

การปฏิบัติตามแผนจะเป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการที่มีการมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากรการประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

### 3.2.4 การลงมือปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

1) ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินการ  
2) ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผน

3) การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิคแต่มุ่งเน้นไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

- 4) การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
- 5) การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ
- 6) การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
- 7) การดำเนินการตามแผน ตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย
- 8) การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ
- 9) การแปลความหมายของแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ
- 10) การชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน

- 11) การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผน
- 12) การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข
- 13) การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
- 14) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผน

### 3.2.5 ความสำเร็จของการนำแผนสู่การปฏิบัติ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 1) ความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน
- 2) การกำหนดและมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบในโครงสร้างบริหารแผนมีความชัดเจน
- 3) มีระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลภายในองค์กร และมีการเสริมแรงผู้ปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์
- 4) สมรรถนะองค์กรที่นำแผนสู่การปฏิบัติ มีความเข้มแข็งทั้งศักยภาพ ความสามารถและความพร้อม
- 5) มีการสนับสนุนและมีความผูกพันของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติทั้งด้านการเมือง งบประมาณ และวิชาการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าชั้นนำแผนไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการเพื่อให้งานที่กำหนดไว้ในแผนบรรลุเป้าหมายผู้บริหารควรมีกลวิธีในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติดำเนินการในด้านการเตรียมบุคคล งบประมาณ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ ก่อนดำเนินการมีการชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานดำเนินการมีการให้คำแนะนำปรึกษาหารือ มีการควบคุมการปฏิบัติงานและการรายงานตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขทุกระยะของการปฏิบัติงานมีความสำคัญยิ่ง

### 3.2.6 ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน
  - (1) ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการ
  - (2) สร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง
- 2) จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน
  - (!) จัดทำแผนแม่บทหรือแผนงานหลักในการพัฒนาที่มีความสำคัญและเกี่ยวพันกันหลายหน่วยงาน
  - (2) จัดทำแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ
  - (3) สร้างระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
  - (4) กำหนดกลไกการติดตามและประเมินผลให้เป็นระบบและมีเอกภาพ
  - (5) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน
  - (6) สรุปรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

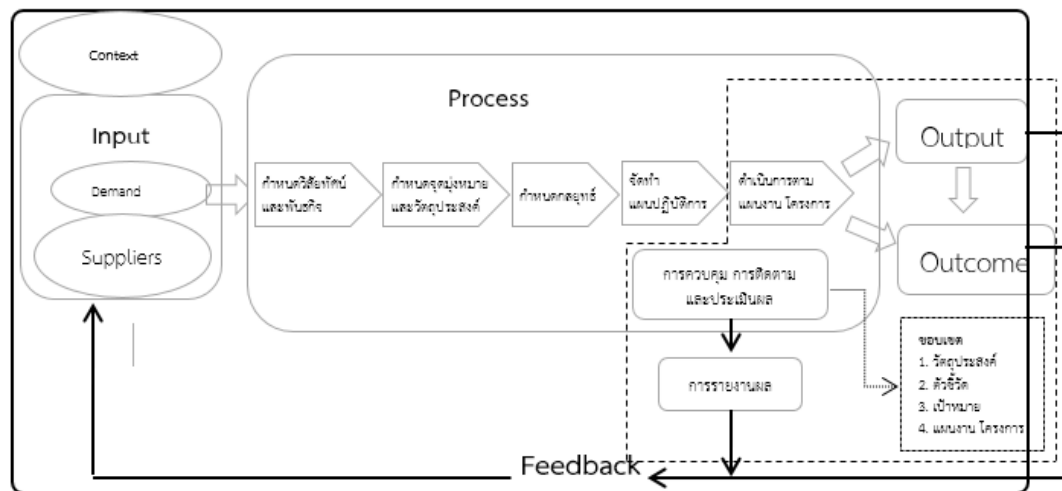
#### 4. การติดตาม ประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Monitoring and Evaluating System-SMES)

4.1 แนวคิดการติดตามและประเมินผล แคปแลนทและนอร์ตัน (Kaplan and Norton ,2008) ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนและสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการชี้วัด
- 2) ตัวชี้วัด (Performance Indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- 3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ
- 4) แผนงานโครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม



ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบเพื่ออธิบายกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้รูปแบบระบบCSIPOCFได้ดังภาพ



ภาพที่ 35 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดระบบ CSIPOCF

จากภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร (CSIPOCF) โดยจะเริ่มตั้งแต่บริบท (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Input) อันประกอบด้วยความต้องการหรือข้อเรียกร้อง (Demand) ที่เป็นผู้ส่งมอบปัจจัยหรือแรงกระตุ้นให้องค์กรเริ่มกระบวนการในการบริหารจัดการ (Process) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่สามารถสนองต่อความต้องการหรือการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ต่อผู้ใช้บริการ (Customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดังกล่าวนี้อาจเป็นผลสะท้อน (Feed back) กลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งหนึ่ง โดยมีกระบวนการควบคุม ติดตามและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตามแผนงาน และโครงการ เป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพธ์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาระบบการปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินการต่อไป

ดังนั้น การควบคุม การติดตาม และประเมินผล จึงเป็นการติดตามเชิงระบบ คือ การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการบริหารสถาบันตามพันธกิจ คือ แผนยุทธศาสตร์นั่นเอง กระบวนการควบคุม หมายถึง กระบวนการที่กำกับการทำงานของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน หรือวิธีการที่กำหนดให้เป็นไปตามระยะเวลา งบประมาณ และสาระของงาน โดยจะมีแผนการควบคุม

เช่น Gantt's Chart หรือ Dash Board ที่ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน สำหรับการติดตาม หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับแผนว่าเป็นไปตามกำหนดหรือไม่ การสรุปผลเพื่อการปรับปรุงในช่วงเวลาที่เหลือ หรือการปรับปรุงในอนาคต และการประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินผลจากการพิจารณาจากข้อมูลการดำเนินงานจากผลที่วัดได้ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือเป้าหมายว่าเป็นไปตามเกณฑ์ หรือเป้าหมายหรือไม่ ความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

ดังนั้น การควบคุม การติดตาม และประเมินผล หมายถึง กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และตัดสินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมีการเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับเกณฑ์ว่าสำเร็จหรือไม่ การประเมินผลจึงเป็นการประเมินคุณค่าของการปฏิบัติงาน

#### 4.2 องค์ประกอบของการควบคุม ติดตาม และประเมินผล ประกอบด้วย

1) กระบวนการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล แบ่งออกได้ ดังนี้ (เสนาะ ตีแยว 2543)

(1) การกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการวัด (Establishing standard) ประกอบด้วย มาตรฐานผลผลิต (Output standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณคุณภาพต้นทุน และเวลาที่ใช้ จำนวนเงินที่ใช้เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ และมาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต(Input standard) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น

(2) การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring actual performance) เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเกิดผลผลิตเป็นจำนวนเท่าไร โดยใช้หน่วยการวัดหน่วยเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนด

2) เทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การควบคุมด้านคุณภาพ การควบคุมด้านปริมาณ การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย และการควบคุมด้านเวลา ซึ่งจะมีการควบคุมที่เน้นในประเด็นต่างๆ คือ ความถูกต้อง (Accuracy) ทันเวลา (Timeliness) ความประหยัด (Economy) ความยืดหยุ่น(Flexibility) สามารถเข้าใจได้(Understandability) มีเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล (Reasonable criteria) จัดการระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic place)

3) การรายงานความก้าวหน้า (Communication process) ในการควบคุมติดตาม จะเน้นการติดตาม ตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ในแต่ละช่วงเวลาที่มีการติดตามเป็นระยะๆ ผลที่ได้นำมารายงานในที่ประชุมหรือรายงานโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาในรูปแบบของเอกสาร ในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ

4) การประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลที่นิยม คือ รูปแบบการประเมินผลของ Stufflebeam เรียกว่า CIPP Model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (Stufflebeam, 1971a)

(1) การประเมินผลบริบท หรือสภาวะแวดล้อม (Context evaluation) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมโดยจะเน้นด้านความสัมพันธ์ของแผน/โครงการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศ เป็นต้น

(2) การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยนำเข้า เช่น ประเมินในด้านอัตราค่าจ้าง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และวิธีการ เป็นต้น การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น จะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจว่า ควรปรับวัตถุประสงค์หรือไม่

(3) การประเมินผลกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการวัดผล นำผลมาประเมิน เพื่อหาข้อบกพร่องตามขั้นตอนของแผนกลยุทธ์และโครงการ ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจกระบวนการ กลไก ขั้นตอนปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และจะมีแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติอย่างไร

(4) การประเมินผลผลิต (Product evaluation) เป็นการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ เปรียบเทียบกับผลที่ได้ ตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายจากความสำเร็จของโครงการ กลยุทธ์ และของแผนกลยุทธ์ ผลการประเมินที่ได้จะนำไปสู่การรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต นำสู่การวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ดังนั้น ในหลักการ การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน การควบคุมเป็นการกำกับให้เป็นไปตามแผน การติดตามจะเป็นกระบวนการดูแลการปฏิบัติที่เป็นระยะๆ ทั้งการดูด้วยตนเองในภาคสนามจริง และการติดตามจากรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการติดตามในที่ประชุมกลุ่ม การตรวจสอบ และการประเมินผล เป็นการวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ ค่าเป้าหมายหรือไม่ พร้อมทั้งมีการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุง

**4.3 ประเภทของการควบคุม ติดตาม และประเมินผล** แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) การควบคุม ติดตาม และประเมินผลของมหาวิทยาลัย โดยกระบวนการภายใน แบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ (Lord, 2013)

(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่จะสนับสนุนกิจกรรมป้องกัน ที่แสดงให้เห็นเจตคติของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน เช่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรม

ของผู้บริหาร ปรัชญาการบริหาร การมอบหมายหน้าที่การงาน เป็นต้น

(2) การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การหามาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยระบุถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง และโอกาสจะเกิดความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงจากทุจริตจากการควบคุมของผู้บริหาร ในการลดความเสี่ยงจากปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับรับได้ ถือว่าเป็นการควบคุมที่ดี

(3) กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีคู่มือ ระบบเอกสารที่สามารถนำไปใช้ได้ทันกาล รวมถึง การควบคุมทรัพย์สิน และบันทึกข้อมูลต่างๆ

(4) ข้อมูลและการสื่อสาร หมายถึง การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ส่งต่อการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในลักษณะการสื่อสารสองทาง และมีการประเมินคุณภาพของข้อมูล การทดสอบ และการเก็บรักษาข้อมูล เพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหารต่อไป

(5) การติดตาม และประเมินผล หมายถึง การติดตาม และประเมินผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย รวมถึงการเขียนรายงานผลการควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตาม และประเมินผลไปยังผู้เกี่ยวข้อง

กระบวนการทั้ง 5 องค์ประกอบ จะมีความเชื่อมโยง และสัมพันธ์กัน เริ่มจากการกำหนดแนวทาง หรือกำหนดเอกสารคู่มือ เป็นแนวปฏิบัติให้เข้าใจตรงกัน แล้วนำไปสู่การบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ในแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยมีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลคล้ายคลึงกัน แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียด โดยทั่วไปผู้บริหารจะควบคุม ติดตาม และประเมินผลผ่านระบบและกลไกหลายชนิด เช่นการควบคุม ติดตาม และประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงเป็นบันทึกความเข้าใจ ตั้งแต่ผู้บริหารทำข้อตกลงกับสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี คณบดี รวมทั้งผู้บริหารระดับต่างๆ ทำบันทึกข้อตกลงกับอธิการบดี ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาของคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าทำบันทึกข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นในกระบวนการหรือกลไกควบคุม ติดตาม และประเมินผลก็ดูตามบันทึกข้อตกลง โดยให้มีการประเมินตนเองรวมถึงมีคณะกรรมการจากบุคคลภายนอกมาติดตาม และประเมินผลงานของหน่วยงาน

นอกจากนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานได้จาก ระบบ และกลไกการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย ที่รวมถึง การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการที่มีการกำหนดตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมาย

บางมหาวิทยาลัยนำระบบการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินโดยให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดตามในการประชุมประจำเดือน ประชุมเฉพาะงาน และหน้าที่ของกรรมการ

ชุดต่าง ๆ ระดับโครงการก็สามารถกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ จาก Gantt's Chart ของโครงการ

2) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินโดยบุคคลภายนอก

มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน มหาวิทยาลัยตามข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัย คือจะมีการแต่งตั้งบุคคลภายนอกติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย



## ภาคผนวก

คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
แบบฟอร์มที่ใช้ เอกสารใช้ประกอบการดำเนินงาน บรรณานุกรม

## 1. แบบฟอร์มการจัดทำยุทธศาสตร์

## 1.1 ปกนอก + ปกใน

แผนยุทธศาสตร์พัฒนา.....(ชื่อหน่วยงาน).....  
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - .....)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

.....(ชื่อหน่วยงาน).....  
พ.ศ. ....

1.2 คำนำ

**คำนำ**

.....

.

.....

.

.....

.

.....

.

.....

.

.....

.

.....

1.3 บทสรุปผู้บริหาร

**บทสรุปผู้บริหาร**

.....

.

.....

.

.....

.

.....

.

.....

.

.....

.

.....





## 1.5 บทที่ 1

## บทที่ 1 บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของแผน

.....

.....

.....

.....

## 1.2 วัตถุประสงค์ของแผน

.....

.....

.....

.....

## 1.3 วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

## 1.4 ภาระหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

## 1.5 กระบวนการจัดทำแผน

.....

.....

.....

.....

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

.....

.....

## 1.6 บทที่ 2

## บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

### 1 ข้อมูลพื้นฐาน

.....

.....

.....

### 2 สภาพแวดล้อมภายใน

.....

.....

.....

### 3 สภาพแวดล้อมภายนอก

.....

.....

.....

### 4. ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS

#### 2.4.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### 2.4.2 ผลการวิเคราะห์ TOWS

TOWS Matrix	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
	.....	.....
.....	.....	.....
จุดแข็ง (Strengths)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
จุดอ่อน (Weaknesses)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

## 2.5 ปรัชญา ปณิธาน คติพจน์

.....

.....

.....

.....

## 2.6 วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

## 2.7 พันธกิจ

.....

.....

.....

.....

## 2.8 ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

.....

## 2.9 อัตลักษณ์ เอกลักษณ์

.....

.....

.....

.....

## 2.10 คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

.....

.....

.....

.....

## 2.11 ประเด็นชี้นำสังคม

.....

.....

.....

.....

### บทที่ 3 ยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. .... - ....

#### 3.1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

#### 3.2 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดการเปลี่ยนแปลง

##### 3.2.1 งานประจำปกติ

.....

.....

##### 3.2.2 พัฒนางานประจำ

.....

.....

##### 3.2.3 งานใหม่ที่เป็นเรื่อง

.....

.....

##### 3.2.4 งานฉุกเฉิน

.....

.....

#### 3.3 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

#### 3.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

วิสัยทัศน์ ...(ปีสุดท้าย)... : .....					
เป้าประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....
ประสิทธิผล	.....	.....	.....	.....	.....
คุณภาพการให้บริการ	.....	.....	.....	.....	.....
ประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
การพัฒนาองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....

## 3.5 แผนพัฒนา.....(ชื่อหน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

อัตลักษณ์ (บัณฑิต)	.....				
เอกลักษณ์ (มหาวิทยาลัย)	.....				
ค่านิยม (บุคลากร)	.....	.....	.....	.....	.....
นโยบาย (สภามหาวิทยาลัย)	.....	.....	.....	.....	.....
แผนพัฒนา..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)	.....				
ปรัชญา	.....	.....	.....	.....	.....
วิสัยทัศน์	.....	.....	.....	.....	.....
พันธกิจ	.....	.....	.....	.....	.....
ยุทธศาสตร์	.....	.....	.....	.....	.....
เป้าประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....
กลยุทธ์	.....	.....	.....	.....	.....
ตัวชี้วัด	.....	.....	.....	.....	.....

## 3.6 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ กลยุทธ์ต่างระดับและข้ามสายงาน

## 3.6.1 ระดับมหาวิทยาลัย

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนปฏิรูปการศึกษาศตวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระหว่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

- ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

- ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์เพื่อยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพเป็นเลิศ ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558-2567) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)

## 3.6.2 ระดับคณะ

- ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558-2562) และแผนยุทธศาสตร์.....(หน่วยงาน)..... ระยะ 5 ปี (พ.ศ. .... - ....)



## บทที่ 6 การควบคุม ติดตาม และประเมินผล

### 6.1 แบบฟอร์มเชิงปริมาณ

สำหรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

เป้าประสงค์ :

ตัวชี้วัด :

ผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย		ผลการปฏิบัติงาน		
หน่วยนับ	จำนวน	รอบ 6 เดือน	รอบ 12 เดือน	เปรียบเทียบแผน/ผล

ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

หลักฐานอ้างอิง

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :

ผู้จัดเก็บข้อมูล :

## 6.2 แบบฟอร์มเชิงคุณภาพ

สำหรับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ/ขั้นตอน

แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

เป้าประสงค์ :

ตัวชี้วัด :

ระดับ/ขั้นตอน	เกณฑ์การวัดความสำเร็จ
1	
2	
3	
4	
5	
6	

## ผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย		ผลการปฏิบัติงาน		
หน่วยนับ	จำนวน	รอบ 6 เดือน	รอบ 12 เดือน	เปรียบเทียบแผน/ผล

## ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ระดับ/ขั้นตอน	ผลการดำเนินการ
1	
2	
3	
4	
5	
6	

## หลักฐานอ้างอิง

ระดับ/ขั้นตอน	เอกสารอ้างอิง
1	
2	
3	
4	
5	
6	

## ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :

ผู้จัดทำข้อมูล :



## บรรณานุกรม

### คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2543). การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซีพีแอล คอนซัลติ้ง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด. (2556). วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และคุณค่า (Value) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Vision\\_mission\\_value.html](http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Vision_mission_value.html). [2556 , 14 มกราคม].
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2555). เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Technical Plan มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555 – 2559) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://plan.rmutsb.ac.th/plan/data\\_information/file/4\\_SI\\_135.pdf](http://plan.rmutsb.ac.th/plan/data_information/file/4_SI_135.pdf). [2556, 14 มีนาคม].
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2556. นโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระหว่าง ปี พ.ศ. 2554-2555 นโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว พ.ศ. 2535-2554 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.mju.ac.th> [2556 , 14 มกราคม].
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (2557). แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2557-2561 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2557) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://ps.npru.ac.th/plan/attachments/article/54/Strategic%20Plan%2057-61%20\(Update%202557\).pdf](http://ps.npru.ac.th/plan/attachments/article/54/Strategic%20Plan%2057-61%20(Update%202557).pdf). [2556 , 14 มกราคม].
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 2555. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.plan.cmru.ac.th/2008/Document/plan\\_2555/plan55-59Final28-5-55.pdf](http://www.plan.cmru.ac.th/2008/Document/plan_2555/plan55-59Final28-5-55.pdf) [2556 , 14 มกราคม].
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. (2547). การวิเคราะห์ระบบเพื่อบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนิรัตน์ จันทร์รัก. 2557. หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/453753>. [2557, 14 มกราคม].
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2556). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาวของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2551 – 2565 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.nida.ac.th/thai/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=32](http://www.nida.ac.th/thai/web/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=32) . [2556 , 14 มกราคม].
- สมพิศ สุขแสน. 2557. การวางแผนเทคนิคการเขียนโครงการ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/newwave1/218563>. [2557, 14 มกราคม].
- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2553). แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัด อ่างอิงในตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับ

- ปรับปรุง) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.soc.go.th/acrobat/From1.pdf>. [2557, 14 มกราคม].
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2544). **รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- อัญชณา ณ ระนอง. (2556). **เอกสารการบรรยาย วิชา รอ.701 การจัดการปฏิบัติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.geocities.com/dol\\_nida/Strategic\\_07\\_1.htm](http://www.geocities.com/dol_nida/Strategic_07_1.htm). [2557, 14 มกราคม].
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. Eds. (1991). **Educational Administration**. New York: McGraw-Hill.
- Lord, S . 2013. An Overview of COSO. (2013). International Control –Integrated framework [On line] Available from [http://www.013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://www.013_internal_control_integrated_framework.pdf)
- Scholtes, P.R. (1998). **The Leader's Handoffs Making Things Happen, Getting Things Done**. New York: McGraw – Hill.
- Stufflebeam, D. L. (1971a). The use of experimental design in educational evaluation. *Journal of Educational Measurement*, 8(4), 267-274.
- Talbot, Marianne, (2003). **Make Your Mission Statement Work : Identify Your Organization Value and Live Them Everyday**. Oxford OX4,RE, United Kingdom: Howtobook
- Teay Showyun. (2012). **Strategic Performance Management System: An Integrated Framework**. Bangkok: Assumption University Press.

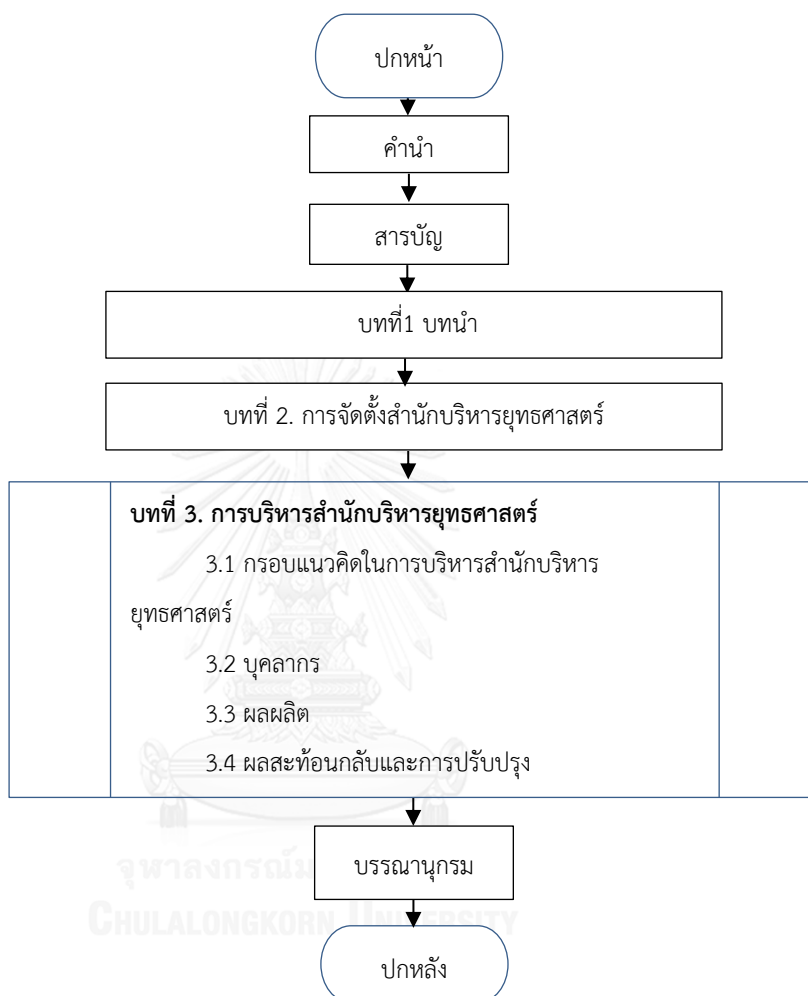
ภาคผนวก ก

การทดลอง (2)

คู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## แผนภูมิคู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์



# คู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์



เทียน ทองแก้ว

2557

## คำนำ

คู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ สำหรับหน่วยงานหรือคณะกรรมการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในการลดความซ้ำซ้อนของงานและบุคคล ลดงบประมาณ และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วทันเวลาในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกหรือเครื่องมือในการประสานงานการบูรณาการงานและบุคคลทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ในแนวทางเดียวกัน

คู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็น แนวคิดหลักการ และวัตถุประสงค์ การบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ และระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ในการบูรณาการเพื่อกำหนดฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ และการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

ผู้จัดทำคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จะเป็นแนวทางการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการดำเนินงาน ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและการประเมินผลต่อไป

เพื่อน ทองแก้ว

## สารบัญ

คำนำ	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 เหตุผลและความจำเป็น	
2.1 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และขอบเขต	
2.2 วัตถุประสงค์	
2.3 ขอบเขต	
บทที่ 2 การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์	
บทที่ 3 การบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์	5
3.1 กรอบแนวคิดในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์	
3.2 บุคลากร	
3.3 ผลผลิต	
3.4 การสะท้อนกลับและการปรับปรุง	
3.5 ผลลัพธ์	
บรรณานุกรม	10

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. เหตุผลและความจำเป็น

การบริหารองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอด และเป็นผู้นำในวิชาชีพ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change management)<sup>3</sup> และก้าวนำล้ำหน้า ที่เรียกว่า บริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ (Vision management)<sup>4</sup> หรือการบริหารงานอนาคต ซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์ของการบริหารอย่างแยบยล (Tactic) ให้บรรลุเป้าหมายที่ทำทนายได้ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ดีวิธีหนึ่งในยุคการแข่งขัน แต่แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มีใช้เรื่องใหม่ และพบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้นว่า กลยุทธ์ไม่นำสู่การปฏิบัติเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจหรือเข้าใจแต่ขาดกระบวนการในการถ่ายทอดไปถึงทุกๆ คนในองค์กร ขาดความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะในการขับเคลื่อนองค์กร เมื่อบุคลากรไม่เข้าใจกลยุทธ์จึงยากที่จะสามารถขับเคลื่อนให้งานประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและหาวิธีการบริหารกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การวางกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ เรื่องนี้จากการศึกษาวิเคราะห์และประสบการณ์ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2008) ก็พบปัญหาเช่นเดียวกัน คือ กลยุทธ์ไม่นำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จได้ จึงเสนอให้จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์หรือสำนักบริหารกลยุทธ์ ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้มีการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวคิดนี้มีการนำไปทดลอง

<sup>3</sup> การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคอตเลอร์ (Kotler, 1996) มีกระบวนการสำคัญ คือ (1) การยอมรับถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) จะบริหารแบบเดิมๆ คงไม่ได้แล้ว (2) ระยะของการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นช่วงเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) รักษาให้คงอยู่ (Refreezing) ด้วยการติดตามเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง

<sup>4</sup> การบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary management) เป็นการบริหารสิ่งที่เป็นความตั้งใจจะให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต เป็นภาพเป้าหมายที่ต้องการ เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง เขียนเป็นวิสัยทัศน์ มีลักษณะสำคัญ คือ บอกเป้าหมายไว้เด่นชัด (Stretch goal) กำหนดลักษณะที่องค์กรจะเป็น (Definition of niche) และช่วงเวลา (Time) (Kaplan and Norton, 2008: 40)



ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น University of Leeds และ Texas University System เป็นต้น ซึ่งปรากฏว่าได้รับผลดีและแพร่ขยายไปทั่วโลก

สำหรับประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษาของไทยก็ต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ และได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งก็มีปัญหาในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการที่มีระบบคุณภาพหลายระบบ มีหน่วยงานรับผิดชอบหลายหน่วยงาน งานจึงยังไม่เป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ และยังไม่เกิดความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารและระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหนึ่งเดียวกัน รวมทั้งการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ทำให้สถาบันอุดมศึกษา จึงควรมีแหล่งกลาง หรือหน่วยงานรับผิดชอบประสานงาน ประสานบุคคลให้มีเป้าหมายเดียวกัน และค้นหาวิธีการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ จึงควรจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และบริหารงานเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการของผู้บริหารในด้านกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และขอบเขต

### 2.1 แนวคิด หลักการ

2.1.1 การรวมหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบการพัฒนากลยุทธ์มาปฏิบัติงานร่วมกัน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ การบริหารจัดการ รวมทั้งการประเมินผลมาไว้หน่วยงานเดียวกัน หรือ ทำงานร่วมกัน นอกจากเป็นการประสานงานกันแล้ว ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน และการเชื่อมโยงงานได้ง่ายและรวดเร็ว

2.1.2 หน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่สำคัญ คือ การอำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ไม่ใช่เป็นการทำงานแทน แต่ร่วมทำงาน และเข้าไปช่วยเหลือหรือเสริมพลังให้เจ้าของพันธกิจได้ทำงานอย่างเต็มที่

2.1.3 การบูรณาการงานและบุคคลให้ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการรวบรวมบุคลากรมาทำงานพร้อมกัน ไม่แยกกันเพื่อลดความซ้ำงาน ซ้ำคน และประหยัดเวลา จะเป็นการพัฒนาการทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกันและช่วยกันทำ

2.1.4 สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะเป็นแหล่งสารสนเทศทางการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้บริหารจะมีหน่วยงานสนับสนุนข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจทันที (Real time) ในการบริหารจัดการองค์กร

## 2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อรวมหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยการสนับสนุนของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

2.1.2 เพื่ออำนวยความสะดวกให้หน่วยงานและบุคลากรได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ในลักษณะข้ามสายงาน ข้ามหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์

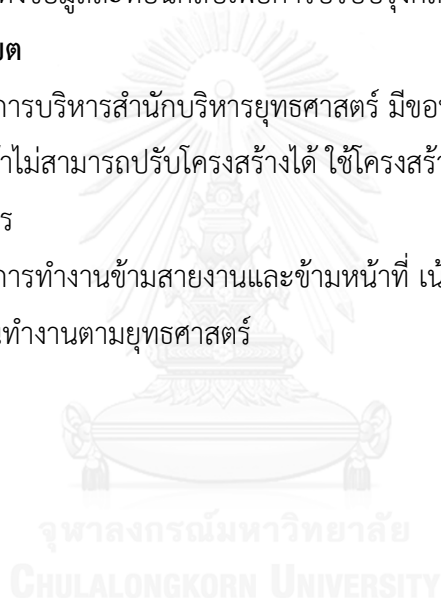
2.2.2 เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ หน่วยงานและบุคคล เพื่อร่วมผลักดันให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2.2.3 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารในการกำกับ ติดตาม และตัดสินใจตามกลยุทธ์ รวมทั้งข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กร

## 2.3 ขอบเขต

2.2.3 การบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ มีขอบเขตการบริหารการบูรณาการ ดังนั้น ในการดำเนินการถ้าไม่สามารถปรับโครงสร้างได้ ใช้โครงสร้างเดิม และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นคณะกรรมการ

2.2.3 การทำงานข้ามสายงานและข้ามหน้าที่ เน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน มีเจ้าภาพของงาน ร่วมกันทำงานตามยุทธศาสตร์



## บทที่ 2

### การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์

#### 3. แนวทางการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์

การตั้งสำนักงานเป็นเรื่องไม่ยาก แต่การให้มีหน่วยงานเพิ่มขึ้นและเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เชื่อมโยง จะต้องสร้างการยอมรับและการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน ซึ่งมีแนวทาง คือ

3.1. กำหนดเป็นนโยบายไว้ในโครงสร้างระบบการบริหารตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้สามารถบังคับใช้ได้ และสร้างการยอมรับในเบื้องต้น ว่าให้มีสำนักบริหารกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน อาจกำหนดโครงสร้างทางการบริหารเป็นหน่วยงานบริหารกลยุทธ์ ในสถาบันอุดมศึกษาอาจใช้ตำแหน่งฝ่ายบริหารที่มีรองอธิการบดีบริหารอยู่แล้ว มาเป็นรองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ และกำหนดให้มีหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่กำหนดกรอบกลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ หรืออาจใช้หน่วยงานที่ดำเนินงานอยู่แล้วตามงานปกติมารวมกับยุทธศาสตร์ เช่น หน่วยงานประกันคุณภาพ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานจัดการความรู้ เป็นต้น มารวมกัน เป็นทีมงานเดียวกัน อาจให้ฝ่ายประกันคุณภาพทำหน้าที่ประสานให้เกิดการบูรณาการทางกลยุทธ์ เพราะงานประกันคุณภาพต้องทำหน้าที่ประสานงานข้ามองค์กรและข้ามหน้าที่อยู่แล้ว

3.2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรู้ความเข้าใจและนำไปปฏิบัติเอง ในการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและจริงจังในการริเริ่มงานใหม่ ๆ

3.3. การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ตั้งแต่การถ่ายทอดนโยบายและแนวคิดจากองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและถึงบุคคล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการประชุมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายหรือทิศทาง เป็นการเดินทางไปสู่ความสำเร็จที่เข้าใจร่วมกัน เดินไปด้วยกัน โดยมีผู้บริหารกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

3.4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารข้อมูล ที่เข้าถึงได้ง่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการจัดการความรู้ การเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี ที่เผยแพร่ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานรองรับการพัฒนานวัตกรรม ที่ต้องการความทันสมัยของข้อมูลทุกชนิด

3.5. การบูรณาการแนวคิด และการรวบรวมคนมาอยู่ภายใต้ร่มเดียวกัน คือ การบริหารกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยใช้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยการมีส่วนร่วมจัดทำแผนการบริหารกลยุทธ์ ควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ นำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขอย่างครบวงจรตามหลักการวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง โดยการแปลงงานให้เป็นกลยุทธ์ตามแนวคิด Balanced Scorecard และนำมาจัดทำเป็นแผนที่กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์

ดำเนินการ เชื่อมโยงกลยุทธ์ เชื่อมโยงคน เชื่อมโยงงาน บูรณาการให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยเฉพาะการบูรณาการ งานประกันคุณภาพ ให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารงานปกติ หรือ อาจเรียกว่าการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาด้วยกระบวนการประกันคุณภาพ

3.6. ถ้าหากไม่ต้องการให้มีโครงสร้างทางการบริหาร เพื่อหลีกเลี่ยงการมีหน่วยงานมากเกินไป ก็อาจจัดทำในรูปคณะกรรมการ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงก็ได้



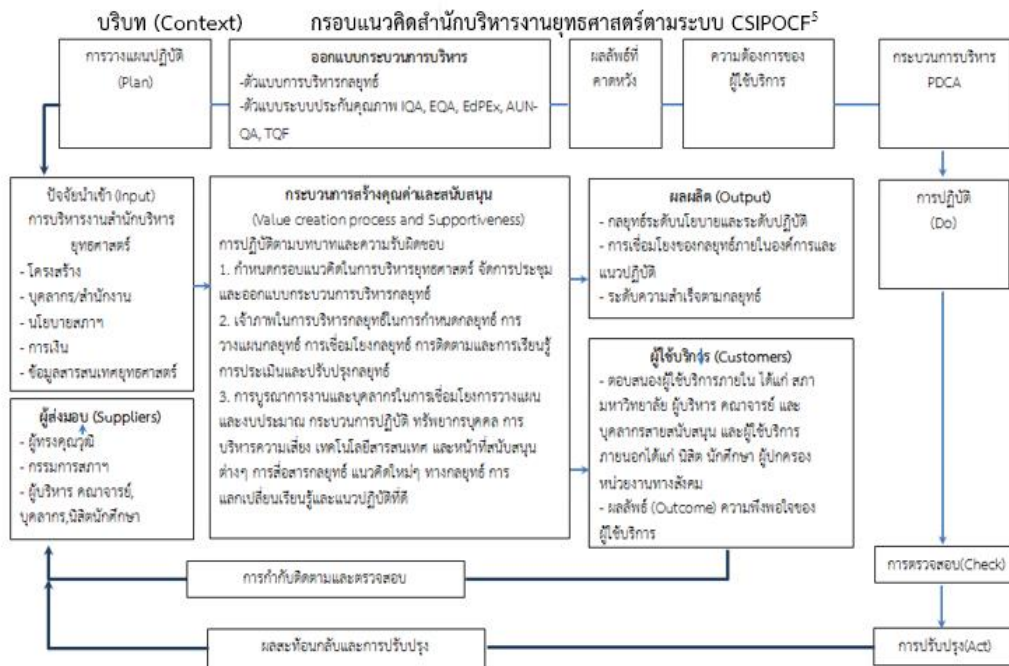
### บทที่ 3

### การบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์

#### 3. การบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์

สำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น เพื่อรวมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือซ้ำซ้อนกันมารวมในหน่วยงานเดียวกัน ร่วมกันทำงาน รูปแบบ CSIPOCF (C= Context, S=Suppliers, I=Input, P=Process, O=Output, C=Customers, F= Feedback) O=Outcome) ในการบริหารจัดการสำนักบริหารยุทธศาสตร์ใช้หลักการบริหารตามแนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) คือ วงจรคุณภาพ PDCA (P = Plan ,D = Do ,C = Check , A = Act) สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังนี้

#### 3.1 กรอบแนวคิดในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์



ภาพที่ 36 กรอบแนวคิดในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์

อธิบายกรอบแนวคิดได้ดังนี้

กระบวนการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ตามระบบ CSIPOCF ซึ่งพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของ PDCA Cycle ตามแนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน

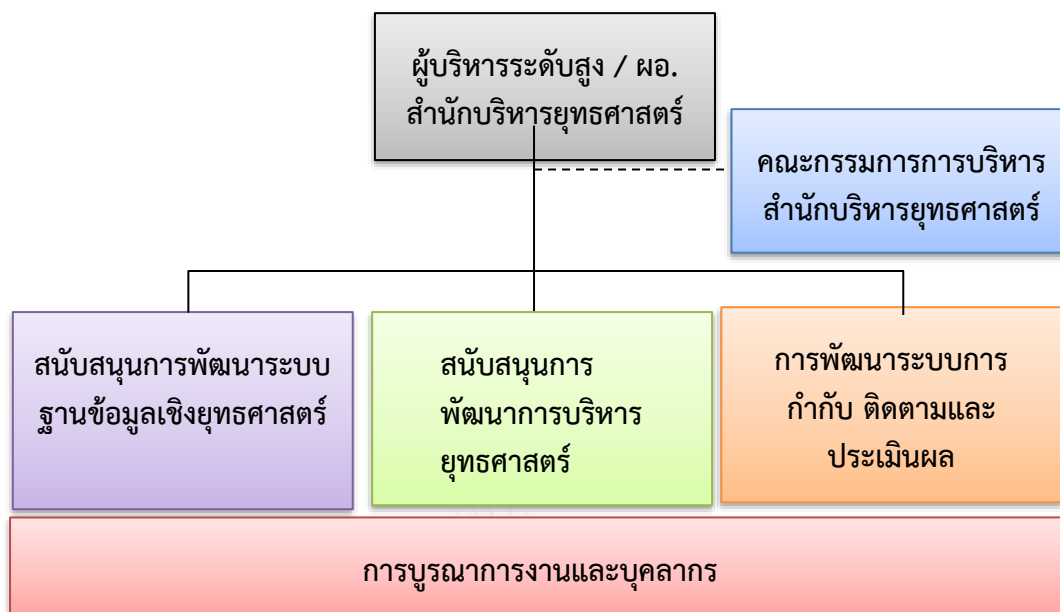
(Plan) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน (Do) ขั้นตอนตรวจสอบแผน (Check) และขั้นตอนการปรับปรุงตามผลการตรวจสอบ (Act) ดังนี้

3.1.1. กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย การพิจารณาถึง บริบทขององค์กร (Context) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) รวมถึงคู่ความร่วมมือ และภูมิสังคมและ ปัจจัยนำเข้า (Input) ส่วนผู้ส่งมอบคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภา ผู้บริหาร คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และผู้ใช้บริการ ในกระบวนการบริหารจะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย ผู้ใช้บริการภายใน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยในฐานะที่มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ผู้บริหารที่นำนโยบายของสภามาสู่การปฏิบัติ ร่วมกับคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และผู้ใช้บริการภายนอกคือ นิสิต นักศึกษา ผู้ปกครองและหน่วยงานทางสังคม รวมทั้งความคาดหวังถึงผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาจัดทำแผนการบริหารจัดการสถาบันหรือแผนยุทธศาสตร์ ในปัจจัยนำเข้า คือ การบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ โครงสร้าง บุคลากร นโยบายของสภา การเงิน และข้อมูลสารสนเทศ มาออกแบบกระบวนการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา

3.1.2. ขั้นตอนการปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการ ในการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์ อาจทำได้หลายลักษณะ เช่น (1) การร่วมหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การประกันคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้มาเป็นหน่วยงานเดียวกัน ทำหน้าที่ด้วยกัน (2) จัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ โดยสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมอบหมายรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งรับผิดชอบ เช่นเดียวกัน คณะกรรมการจะประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานแผนงาน ประกันคุณภาพ บริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ เป็นต้น และ (3) จัดตั้งหน่วยงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นใหม่ ใช้บุคลากรที่ทำหน้าที่หลักในงานวางแผน ประกันคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้มาเป็นคณะทำงาน โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่เลขานุการและจัดประชุม

ในขั้นตอนปฏิบัติการปฏิบัติตามบทบาทและความรับผิดชอบ กระบวนการสร้างคุณค่าและสนับสนุน (Value creation process and Supportiveness) จะดำเนินการกำหนดกรอบแนวคิด การเป็นเจ้าภาพในการประสานงาน การบูรณาการงานและบุคคล ดังนี้

3.1.2.1 โครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ บทบาทและความรับผิดชอบ โครงสร้างระบบผสม ผู้อำนวยการขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด มีงานหลัก คือการพัฒนา และประสานงานการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา ระบบการควบคุม ติดตาม และประเมินผล ดังนี้



ภาพที่ 37 โครงสร้างการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์

โครงสร้างการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารองค์กรระดับสูงสุดหรือ อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เรื่องกลยุทธ์โดยตรงซึ่งอาจเป็นรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี เหตุผลที่ต้องมีผู้บริหารระดับสูงสุดดูแลหน่วยงานนี้โดยตรง เนื่องจากการลดขั้นตอนการปฏิบัติ และสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องการความรวดเร็ว มีอำนาจตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง

2) คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง คณะกรรมการที่มีตัวแทนรับผิดชอบของงานหลัก ประกอบด้วย งานแผนและนโยบายและงานประกันคุณภาพ รวมถึงการบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ งานการเงิน และตัวแทนหน่วยงานหลัก คือ คณบดี และหน่วยงานสนับสนุน คือ สำนักงานอธิการบดี (สำนักงานมหาวิทยาลัย) คณะกรรมการนี้มีหน้าที่กำหนดนโยบายยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ กำหนดกรอบแนวคิดในการบริหารยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุง

3) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง สำนักบริหารงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ ในการพัฒนาและประสานงาน สนับสนุนการปฏิบัติของหน่วยงานหลัก คือ แผนงานและนโยบาย งานประกันคุณภาพ งานบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ การเงิน งานบริหารบุคคล และวิชาการ ให้ทำงานร่วมกันในลักษณะการบูรณาการทำงานและข้ามสายงาน ตามกลยุทธ์ ที่บูรณาการบริหารงานคุณภาพเข้าไปในแผนงานและโครงการที่เป็นไปตามนโยบายสภา

มหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ โดยกำหนดกลยุทธ์ที่มีค่าเป้าหมาย และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จ และติดตามขับเคลื่อนกลยุทธ์จนบรรลุเป้าหมาย

สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะประสานงานให้เกิดการบูรณาการการทำงานและการเชื่อมโยงกลยุทธ์โดยมีหน้าที่ประสานงานหลักหลัก 3 ประการ คือ

(1) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยุทธศาสตร์ มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาระบบการบริหารในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแนวคิดในการบูรณาการการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินงาน เป็นหน่วยงานที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบายของสถาบัน จุดแข็ง จุดอ่อน และผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก รวมถึงจัดสภาพแวดล้อม เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลพื้นฐานทางยุทธศาสตร์ (Strategic Common Data Set) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการจัดการประชุมคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ และการประชุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) การพัฒนาบริหารยุทธศาสตร์ มีภาระหน้าที่ในการออกแบบกระบวนการบริหาร หรือรูปแบบ (Model) ในการพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ จะเป็นเจ้าของกระบวนการ (Process owner) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาระบบการบริหารยุทธศาสตร์การบูรณาการงานอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ตามพันธกิจของสถาบัน คือกระบวนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) จากการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ในองค์การ การติดตามและการเรียนรู้ การปรับปรุงกลยุทธ์ รวมทั้งการบูรณาการงานกับบุคลากร เชื่อมโยงกับการวางแผนและงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล การสื่อสารกลยุทธ์ แนวคิดใหม่ๆ ทางกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแนวปฏิบัติที่ดี

(3) การพัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Strategic Controlling Monitoring and Evaluating) ภาระหลัก คือ การพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพ การติดตามคุณภาพ และประเมินคุณภาพตามแผนยุทธศาสตร์ ที่บูรณาการการพัฒนาระบบคุณภาพเข้าสู่ระบบงานปกติ พัฒนาตาม วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถาบัน สามารถรองรับการตรวจประเมินคุณภาพ ทั้งภายในและภายนอก และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### 3.2 บุคลากร

สำหรับบุคลากรเป็นคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยตัวแทนซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน งานแผนและนโยบาย งานประกันคุณภาพ งานบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ งานการเงิน และตัวแทนหน่วยงานหลัก คือ คณบดี และหน่วยงานสนับสนุน คือ สำนักงานอธิการบดี (สำนักงานมหาวิทยาลัย) โดยมีผู้อำนวยการยุทธศาสตร์ เป็นเลขานุการ



ผู้อำนวยการนโยบายและแผน หัวหน้างานประกันคุณภาพเป็นผู้ช่วยเลขานุการ รวมทั้งหมด 12 – 14 คน

ส่วนสำนักบริหารยุทธศาสตร์มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในด้านการวางแผน และงานประกันคุณภาพ และเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ได้ดี จำนวน 5 – 6 คน

การดำเนินการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการออกแบบระบบและกลไก ซึ่งประกอบด้วยระบบ<sup>5</sup>และกลไก เครื่องมือวัด/ประเมิน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ

3.3 ผลผลิต คือผลผลิตตามคาดหวัง ได้แก่ ผลการบริหารยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่ กลยุทธ์ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ การเชื่อมโยงของกลยุทธ์ภายในองค์การตามแนวปฏิบัติ ระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์

3.4 การสะท้อนกลับและการปรับปรุง ได้แก่ ผลสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงาน จากการติดตาม ตรวจสอบหรือทดสอบ และประเมินผลที่ได้จะเป็นตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่ได้จัดทำเป็นแผนปรับปรุงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์

3.5 ผลลัพธ์ตามความหวัง คือ ผลต่อเนื่องจากผลผลิต การสะท้อนกลับและการปรับปรุง สร้างความพึงพอใจต่อทุกภาคส่วน

---

<sup>5</sup> ระบบ หมายถึง การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานมาจากจุดเริ่มต้น ลำดับขั้นต่อมาตามลำดับ จนถึงขั้นตอนสุดท้าย ส่วนกลไก หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้ระบบสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย

**บรรณานุกรม**  
**คู่มือบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์**

- สำนักงาน ก.พ.ร. 2549. **สำนักบริหารยุทธศาสตร์ : กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ.**  
กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์ สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.OSMChula.ac.th> [2555,3 กุมภาพันธ์].
- พสุ เดชะรินทร์. 2549. “แนวคิดการบริหาร: หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์” **ผู้จัดการรายสัปดาห์.** 12  
มกราคม 2549. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.Vrhis.com/kle/HR/Managers/  
Strategic%20Function.htm](http://www.Vrhis.com/kle/HR/Managers/Strategic%20Function.htm) [2555,3 กุมภาพันธ์].
- อำนาจ ภิญญาศรี. 2554. **กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การ ปฏิบัติ.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.did.go.th.pvlo-pbn/data-pamune/Konkai.>[2555,5 มีนาคม].
- Devila, J. 2007. How to set up an Office of Strategy Management. [On line]. Available  
from. <http://www.Obsrnews.com/8307-505/25-162-208402> [2012, January  
2555].
- EUA Case Studies. 2009. **Trends in quality assurance: A selection of papers from  
the 3<sup>rd</sup> European Quality Assurance Forum.** European University  
Association.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2008. **The Execution Premium.** Boston:  
Massachusetts, Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2005. **Creating the office of strategy management.**  
Working Paper no 05-071.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change.** Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Lagace, M. 2006. The Office of Strategy Management **Working knowledge : Harvard  
Business School.** [On line]. Available from  
[http://www.bbs.edu/research/pdf105-07.pdg.](http://www.bbs.edu/research/pdf105-07.pdg)[2012, March 2555].
- Norton, D. and Russell, R. H. 2011. **Balanced scorecard report: The Strategy  
execution source,** B(1).
- The University of Texas System. Nine University, Six Health Institutes, Unlimited  
Possibilities.



## ภาคผนวก ข (1)

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำกรรณมาตราชุม 1

1. ดร.ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์  
อดีต ผู้อำนวยการอุดมศึกษาและพัฒนา องค์รัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้  
อดีตอธิการบดีวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อารีย์ วชิรวราการ  
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี  
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
3. ดร.เหม ทองชัย  
ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
4. ดร.दनัย เทียนพุด  
นักวิชาการอิสระ  
ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธในการบริหารจัดการองค์กร
5. ดร.ดิเรก วรรณเสถียร  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์  
อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย,  
อาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร ถาวรอิवासัน  
อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาจังหวัดชัยนาท

## ภาคผนวก ข (2)

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิจัดทำสทนากลุ่ม 2

1. ดร.สวัสดี อุดมโกชน์  
อดีตรองเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ  
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิทักษ์ อาจคุ้มวงศ์  
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
3. ดร.เหม ทองชัย  
ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
4. รองศาสตราจารย์ พันเอก ดร.ถวัลย์ ฤกษ์งาม  
อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5. ศาสตราจารย์ ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ  
ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ แก้วตา ชาวเหลือง  
อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง พรหมมูล  
ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

**ภาคผนวก ข (3)**  
**รายชื่อผู้บริหารให้การสัมภาษณ์**  
 (สถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง 30 คน)

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีรภูมิ ปุณยโสภณ       | อธิการบดี               |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ ป้ายเที่ยง | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.วิบูลย์ ชื่นแขก     | คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  |

**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ลิ่มสกุล | อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์            |
| 2. รองศาสตราจารย์ นวลจิรา ภัทรเรืองรอง | รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ                 |
| 3. ดร.นิพัฒน์ โพธิ์วิจิตร              | คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการวิทยาเขตตรัง |

**มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

- |                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วัชระ กลินธุกษ์     | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนา |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.อารมณ โอภาสพัฒนา | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย           |
| 3. รองศาสตราจารย์อุษณีย์ คำประกอบ     | ผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพ    |

**มหาวิทยาลัยขอนแก่น**

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ เนียมสนิท    | รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจาก  |
| อธิการบดี                               |                                  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิขรินทร์ สุขโต    | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ถนอมแก้ว | คณบดีคณะเทคโนโลยี                |

**มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย      | อธิการบดี             |
| 2. อาจารย์นิภาวรรณ ธาราศักดิ์             | อดีตผู้ช่วยอธิการบดี  |
|   | ด้านการประกันคุณภาพ   |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กรองทอง ไกรริรี | คณบดีวิทยาลัยนานาชาติ |

**มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. ดร.ณัติเทพ พิทักษ์นุรัตน์         | อธิการบดี                             |
| 2. ดร.สุวิทย์ นามมหาจักร             | รองอธิการบดี<br>ด้านประกันคุณภาพศึกษา |
| 3. รองศาสตราจารย์ สุรพงศ์ ลือทองจักร | คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และ<br>สังคมศาสตร์ |



**ภาคผนวก ข (3)(ต่อ)**  
**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์**  
**(สถาบันอุดมศึกษา 10 แห่ง)**

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดวงสุดา เตโชติรส      | อธิการบดี                         |
| 2. รองศาสตราจารย์ บุษยา สร้อยระย้า      | รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ      |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นิวัตร จารุจระกุล | รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ |

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา**

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นำยุทธ์ สงค์ธนาพิทักษ์ | อธิการบดี มทร.ล้านนา             |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มนูญ เมทอรุณกมล       | รองอธิการบดีประกันคุณภาพการศึกษา |
| 3. ดร. สุเทพ ทองมา                          | ผู้อำนวยการประกันคุณภาพการศึกษา  |

**วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. ดร.เพลินดา พรหมณ์บัวศรี        | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล                       |
| 2. ดร.ชุติมา มาลัย                | รองผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และการประกันคุณภาพ |
| 3. อาจารย์ กรรณิการ์ กิจนพเกียรติ | หัวหน้าด้านยุทธศาสตร์                           |

**วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี / สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง  
 สาธารณสุข**

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. นางกาญจนา ร้อยนาค             | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล<br>พระปกเกล้า จันทบุรี        |
| 2. อาจารย์คณินันต์ พงษ์สิทธิถาวร | ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล<br>พระปกเกล้า จันทบุรี |
| 3. ดร.ปิ่นนเรศ กาศอุดม           | รองผู้อำนวยการด้านแผนและ<br>ประกันคุณภาพ                |



## ภาคผนวก ข (4)

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

## ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ(ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์ฯ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน  
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ไชยสุภารากุล  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. ดร.ยุทธกร ฤทธิไธสง  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมหมาย จันทรเรือง  
ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม  
คณะกรรมการติดตามและประเมินมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
6. นายพิชิต พิพัทธกุลกุล  
อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ  
คณะกรรมการติดตามและประเมินคุณภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
7. ศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ สุขสำราญ  
อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
อดีตศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู  
คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา กรุดทอง  
คณบดีคณะนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

9. รองศาสตราจารย์ พันเอก ดร.ถวัลย์ ฤกษ์งาม  
อดีตผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10. ดร.วิเชียร ก่อกิจกุล  
คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
11. ดร.วิเชียร เกตุสิงห์  
อดีตรองเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ
12. ดร.วิจิตร ศรีสอน  
รองคณบดีคณะนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ ลิ้มไขแสง  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อเนก เทียนบุชา  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
15. นางณัทกวี ศรีรัตน์  
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บริบูรณ์ ศรีมาชัย  
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว ฟักขาว  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ  
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

## ภาคผนวก ข (5)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรฯ

รายชื่อคณะกรรมการทบทวนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2553-2559)

1. รองศาสตราจารย์เทียน	ทองแก้ว	ประธานกรรมการ
2. ดร.ฉันทวิทย์	สุชาติานนท์	รองประธานกรรมการ
3. ดร.เสกสรร	นาควงศ์	รองประธานกรรมการ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ	กลั่นงาม	กรรมการ
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา	บุญส่ง	กรรมการ
6. ดร.บุญสนอง	ช่วยแก้ว	กรรมการ
7. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์		กรรมการ
8. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี		กรรมการ
9. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ		กรรมการ
10. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี		กรรมการ
11. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ		กรรมการ
12. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน หรือ รองผู้อำนวยการรับผิดชอบงานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา		กรรมการ
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชาวลิต เลขานุการ	คงแก้ว	กรรมการและ
14. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน		ผู้ช่วยเลขานุการ
15. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน		ผู้ช่วยเลขานุการ
16. นายอภิวัฒน์	พานทอง	ผู้ช่วยเลขานุการ
17. นางสาวน้ำฝน	แสงอรุณ	ผู้ช่วยเลขานุการ

ภาคผนวก ข (6)  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์  
แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา


1. พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์  
อดีตนายกรัฐมนตรี  
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
2. สุวัจน์ ลิมปตพัฒนกุล  
อดีตรองนายกรัฐมนตรี  
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. ดร.บุญปลุก ชายเกตู  
อดีตเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน  
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. รองศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย  
ผู้อำนวยการสถาบันพระปกเกล้า
5. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ  
นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
6. ศาสตราจารย์ ดร.ประสพ สืบคำ  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
7. ดร.นิเชต สุนทรพิทักษ์  
อดีตเลขาธิการสำนักงานสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อดีตวุฒิสภา
8. ดร.สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์  
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดา งามสุทธิ  
อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



## ภาคผนวก ค (1)

แบบการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิด การบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

วิจัย

บริบท (Context)						ผลการวิเคราะห์ EPQA Model
AEPSV (AEP) Model	CQAS Model	มาตรฐานอุดมศึกษาด้าน				
		1	2	3	4	
						
<p>A หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)</p> <p>B หมายถึง เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับอุดมศึกษา</p> <p>C หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</p> <p>D หมายถึง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 (Thai Qualifications framework for Higher Education – TQF : HEd)</p> <p>EE หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับสถาบัน</p> <p>E หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับโปรแกรมวิชา</p> <p>F หมายถึง การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Class University Rankings - WCR)</p>						
<p>AEPSV = Execution Premium +7-S + Value Chains</p> <p>EP = Execution Premium (EP1-EP7)</p> <p>S = 7-S (S1-S7)</p> <p>V = Value Chains (V1.1-V1.5, V2.1-V2.4)</p> <p>CQAS = Comprehensive Quality Assurance System</p> <p>EPQA = Execution Premium Quality Assurance</p> <p>x = AEPSV Model</p> <p>y = CQAS Model</p> <p>z = EPQA Model</p> <p>( AEPSV = Ix, Px, Ox, Fx CQAS = Iy, Py, Oy, Fy</p> <p>EPQA = Iz, Pz, Oz, Fz</p> <p>C = Context, I = Input, P = Process, O = Output, F = Feedback)</p>			<p><b>มาตรฐานอุดมศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ด้านคุณภาพบัณฑิต</li> <li>ด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา : ธรรมภิบาล</li> <li>ด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา : พันธกิจการบริหารอุดมศึกษา</li> <li>ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมและการเรียนรู้</li> </ol> <p>ตัวอย่าง</p> <p>C<sub>1x</sub> หมายถึง Input ของ AEPSV Model ตัวที่ 1</p> <p>C<sub>2y</sub> หมายถึง Process ของ CQAS Model ตัวที่ 2</p> <p>C<sub>3z</sub> หมายถึง Output ของ EPQA Model ตัวที่ 3</p> <p>I<sub>1x</sub> หมายถึง Input ของ AEPSV Model ตัวที่ 1</p> <p>P<sub>1y</sub> หมายถึง Process ของ CQAS Model ตัวที่ 1</p>			

### ภาคผนวก ค (2)

แนวคำถามการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

**เรื่อง** รูปแบบบริหารรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

**วันที่สนทนากลุ่ม วันที่** .....เดือน.....พ.ศ. ....เวลา.....

**สถานที่สนทนากลุ่ม** .....

**ชื่อผู้ดำเนินการสนทนา** .....

**ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 7 คน**

**วัตถุประสงค์** เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลร่างรูปแบบบริหารรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในประเด็นหลัก แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง เพื่อรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อมูลจากการวิเคราะห์และนำเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่สนทนากลุ่ม

#### คำถามสำหรับการสนทนา (Guideline)

1. การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นอย่างไร รูปแบบที่นำเสนอมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างไร
2. ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นอย่างไร รูปแบบที่นำเสนอมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างไร
3. ข้อมูลร่างรูปแบบบริหารรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร มีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง
4. มีข้อเสนอแนะอื่นๆ

**หมายเหตุ** การบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเตรียมอุปกรณ์บันทึกการสนทนากลุ่ม เช่น เทปบันทึกเสียง อย่างน้อย 2 เครื่อง เพื่อป้องกันการผิดพลาด และควรตรวจสอบเครื่องมือให้พร้อมก่อนเริ่มการสนทนากลุ่ม และการบันทึกภาพไว้ประกอบการนำเสนอ

### ภาคผนวก ค (3)

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐในประเทศไทย พัฒนา  
รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกัน  
คุณภาพสมบรูณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน..... เวลา.....น.

สถานที่.....

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล..... ตำแหน่ง.....

รหัสของผู้ให้

สัมภาษณ์.....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

สถานที่ติดต่อ .....

โทรศัพท์ .....โทรสาร .....

mail.....

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการ  
บริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบรูณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ  
ครอบคลุม 8 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ บริบทขององค์กร ผู้ส่งมอบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต  
ผู้ให้บริการ (ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ผลสะท้อนกลับ และผลลัพธ์

#### ส่วนที่ 1 สภาพการบริหารจัดการของสถาบัน

1. แนวโน้มในอนาคตของสถาบันของท่านเป็นอย่างไร (บริบทขององค์กร)

1.1 แนวทางการพัฒนาสถาบันของท่านเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของนักศึกษา  
เอกลักษณ์ ของสถาบัน และมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

1.2 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) ของสถาบันของท่าน คือ อะไร

1.3 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) หรือจุดที่ต้องการพัฒนาต่อไปของ  
สถาบันของ ท่าน คืออะไร



1.4 ท่านมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความเข้าใจ และ ความภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันของท่าน

1.5 สมรรถนะหลักของสถาบัน (Core Competencies) หรือจุดเน้นที่สำคัญ คือ อะไร

1.6 อื่นๆ

2. กระบวนการในการกำหนดนโยบายของสถาบันเป็นอย่างไร (ผู้ส่งมอบ)

2.1 กระบวนการกำหนดนโยบายของสภาสถาบันอย่างไร

2.2 ผู้ใช้บริการ (ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถาบัน) มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายของสภาสถาบันอย่างไร

2.3 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำนโยบายของสภาสถาบันไปสู่การปฏิบัติ

3. สถาบันมีกระบวนการที่สำคัญอะไรในการจูงใจผู้เรียนให้เข้ามาเรียนในสถาบันแห่งนี้ (ปัจจัยนำเข้า)



### ภาคผนวก ค (3)(ต่อ)

แบบสัมภาษณ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย

- 3.1 สถาบันมีกลยุทธ์ในการรับนิสิตนักศึกษาอย่างไร
- 3.2 จำนวนนิสิต นักศึกษาที่รับเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่
- 3.3 อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรทุกหลักสูตรหรือไม่ เพราะเหตุใด
- 3.4 ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ที่สำคัญ เช่น สภาพแวดล้อม การเงินและงบประมาณ ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของนักศึกษา
- 3.5 อื่นๆ
4. สถาบันมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างไร
  - (กระบวนการ) 4.1 หน่วยงานหรือ ผู้ที่รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี คือใครและมีวิธีดำเนินการอย่างไร
  - 4.2 วิธีการสร้างและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ของสถาบันอย่างไร
  - 4.3 วิธีการถ่ายทอดแนวคิด หลักการ วิธีการ เกี่ยวกับการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี สู่บุคลากรทุกระดับ
  - 4.4 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันของท่านมีวิธีการอย่างไร
  - 4.5 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี สถาบันได้เรียนรู้ หรือมีบทเรียนอะไรที่จะปรับปรุง
  - 4.6 สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบูรณาการงานของสถาบันตามพันธกิจ โครงการ และกิจกรรม
5. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทยให้สามารถเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสามารถแข่งขันได้ ในระดับนานาชาติ ควรดำเนินการอย่างไรในสิ่งต่อไปนี้ให้บรรลุพันธกิจ เช่น
  - 5.1 จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ และ การยกระดับหลักสูตรกรอบตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
  - 5.2 การส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากร
  - 5.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ ที่ทันสมัยและพร้อมใช้

5.4 การประกันคุณภาพการศึกษา 5.5 การพัฒนาคุณภาพของนิสิต นักศึกษา

6. การประเมินความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ท่านคิดว่าควรประเมินอย่างไร(ผลผลิต/ผลลัพธ์)

6.1 ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

6.2 ตามพันธกิจของสถาบัน



## ภาคผนวก ค (4)

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการ  
ขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการ  
เชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับ  
สถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร  
จัดการของสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารจัดการและ  
การประกันคุณภาพ จากการปฏิบัติที่เป็นจริงและการปฏิบัติที่คาดหวัง โดยผู้วิจัยจะนำผลจากการ  
วิเคราะห์ข้อมูลไปพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการ  
ขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลจะสรุปในภาพรวม  
จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและสถาบันของท่าน แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัด  
การศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยแบบสอบถามนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและระดับการปฏิบัติที่ความคาดหวัง

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาตั้งใจตอบแบบสอบถามทุกข้อเป็นอย่างดี

เทือน ทองแก้ว

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ถูกต้องและสมบูรณ์ตามความเป็นจริง

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด  
( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการในปัจจุบัน  
( ) อาจารย์ ( ) อาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
( ) รองศาสตราจารย์ ( ) ศาสตราจารย์
4. ประสบการณ์การสอนในมหาวิทยาลัย  
( ) น้อยกว่า5ปี ( ) 5-10ปี ( ) 11-15 ปี ( ) มากกว่า15ปี
5. ประสบการณ์การบริหารในมหาวิทยาลัย  
( ) น้อยกว่า5ปี ( ) 5-10ปี ( ) 11-15 ปี ( ) มากกว่า15ปี
6. ประสบการณ์การทำงานประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน  
( ) น้อยกว่า5ปี ( ) 5-10ปี ( ) 11-15 ปี ( ) มากกว่า15ปี
7. ประสบการณ์อื่นๆ (ถ้ามี) .....

**ตอนที่ 2** ระดับการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและระดับการปฏิบัติที่ความคาดหวัง

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในระดับที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมตามระดับที่เป็นจริงในปัจจุบัน และระดับปฏิบัติการที่คาดหวังในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษารัฐ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับมากที่สุดและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับมากและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับปานกลางและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับน้อยและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง การปฏิบัติในสถาบันของท่านระดับน้อยที่สุดและ  
การปฏิบัติที่คาดหวังระดับน้อยที่สุด

ด้วยความเคารพและนับถือ

นายเทือน ทองแก้ว













ข้อที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ ที่เป็นจริง					ระดับการปฏิบัติ ที่คาดหวัง					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
74	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย											
75	ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คู่ความ ร่วมมือ ต่อการดำเนินงานของสถาบัน เปรียบเทียบใน รอบ 3 ปี อยู่ในระดับที่ท่านพอใจ											
76	สถาบันสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือองค์กร ภายนอกที่ใช้เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนได้											
<b>ข. ผู้ใช้บริการ (Customers)</b>												
77	สถาบันมีการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ที่ปรากฏเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์											
78	สถาบันมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการสร้างความ ผูกพัน ของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย											
<b>ข. ผลสะท้อนกลับ (Feedback)</b>												
79	สถาบันมีการรับฟังความคิดเห็นหลายช่องทาง และนำ ผลการประเมินคุณภาพทุกระบบมาจัดทำเป็นแผน ปรับปรุง											
80	สถาบันมีการสรุปและรายงานการปฏิบัติงานประจำปี เสนอต่อสภาสถาบัน ผู้ส่่มอบ และสาธารณชน											

## ภาคผนวก ค (5)

### แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐบพหน้า

รูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ เป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัย 10 แห่ง จำนวน 30 คน การตอบแบบสอบถามจากผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ จำนวน 250 คน ตรวจสอบข้อมูลด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน และนำเสนอผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน ประเมินความพึงพอใจ 4 ด้าน คือ ด้านความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง และสรุปเป็นรูปแบบการวิจัย คือ รูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความพึงพอใจของรูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ
2. รับรองรูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

### วิธีการ

ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาเอกสาร รูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ จากเอกสาร และพิจารณาถึงความมีประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องของรูปแบบกลยุทธการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ ตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้ ผลจากความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจะนำไปประมวลและสังเคราะห์สรุปเป็นเอกสารที่สมบูรณต่อไป

### ผลคาดหวังว่าจะได้รับ

1. ผู้วิจัยได้รับทราบการตัดสินใจและความคิดเห็นพร้อมข้อเสนอแนะของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น
2. ผู้วิจัยประมวลผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสรุปเป็นรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาวิจัย
3. ได้แนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และการถ่ายทอดสู่บุคลากรของสถาบัน และการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ



แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ  
ตามแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง

และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ขอให้ท่านผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตัดสินใจลง  
ความเห็นต่อรายการสารสนเทศที่ปรากฏ โดยกรอกข้อมูลหรือกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนด  
และประเด็นต่างๆในตาราง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้บริหารตำแหน่ง

- อธิการบดี หรือ อธิการบดี  
 รองอธิการบดี หรือ อธิการบดี  
 คณบดี หรือ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า  
 อื่นๆ (โปรด

ระบุ).....

2. ผู้ทรงคุณวุฒิ (ความเชี่ยวชาญด้าน) .....

3. ประสบการณ์การบริหาร

- สถาบันอุดมศึกษา หรือเกี่ยวข้อง  
 หน่วยงานทางธุรกิจ  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. จำนวนเวลา

- 5 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี  
 16 – 20 ปี  
 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิด  
การบริหารจัดการชั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในด้าน  
ความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง โดยโปรดอ่านรายการ  
ประเมินแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ในระดับความพึง  
พอใจ

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด  
4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก  
3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง  
2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย  
1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
<b>ก.</b>	<b>ด้านความมีประโยชน์ (Utility)</b>						
1.	รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐ มีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของสภาสถาบันและการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของสถาบัน						
2.	รูปแบบกลยุทธ์ ฯ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของสถาบัน						
3.	รูปแบบกลยุทธ์ ฯ ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต ผลลัพธ์ ตามยุทธศาสตร์ และพันธกิจของสถาบัน						
4.	ผลการดำเนินงานของสถาบันตามรูปแบบกลยุทธ์ ฯ สามารถตรวจทานผลไปสู่การดำเนินงานในด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ ผลผลิต ผู้ใช้บริการ และผลลัพธ์ได้						
5.	ผลการดำเนินงานของสถาบันตามรูปแบบกลยุทธ์ ฯ ช่วยให้ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเข้าใจในการดำเนินงานของสถาบัน						
6.	ผลกระทบจากการดำเนินงานตามรูปแบบกลยุทธ์ ฯ ช่วยให้ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อสถาบัน						
6.1	อื่นๆ (โปรดระบุ).....						
<b>ข.</b>	<b>ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)</b>						
1.	รูปแบบกลยุทธ์ ฯ มีแนวคิดและขั้นตอนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง						
2.	ข้อมูลที่น่าเสนอในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ ฯ สามารถตรวจสอบได้						

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3	การนำรูปแบบกลยุทธ์มาใช้ ผลที่ได้มีคุณค่าและมีความคุ้มค่า						
4	รูปแบบกลยุทธ์มีความน่าเชื่อถือ						
4.1	อื่นๆ(โปรดระบุ)						
ค.	<b>ด้านความเหมาะสม (Propriety)</b>						
1	รูปแบบกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันภายใน (Alignment)						
2	รูปแบบกลยุทธ์ช่วยบูรณาการเกณฑ์และระบบประกันคุณภาพหลายระบบให้เป็นระบบเดียวกัน						
3	ผลการดำเนินงานตามรูปแบบกลยุทธ์ครอบคลุมตามกรอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน						
4	รูปแบบกลยุทธ์ให้ความสำคัญเครื่องมือคือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถาบัน						
5	รูปแบบกลยุทธ์คำนึงถึงผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
6	ผลของรูปแบบกลยุทธ์สะท้อนภาพรวมของสถาบัน อัตลักษณ์ของนักศึกษาของนักศึกษาและเอกลักษณ์ของสถาบันของสถาบัน						
6.1	อื่นๆ(โปรดระบุ)						
ง.	<b>ด้านความถูกต้อง (Accuracy)</b>						
1	รูปแบบกลยุทธ์มีการกำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อยในองค์ประกอบของระบบ ครอบคลุม และชัดเจน						
2.	รูปแบบกลยุทธ์มีการวิเคราะห์บริบทของสถาบัน เช่นสภาพแวดล้อมภายในภายนอก วัตถุประสงค์สถาบัน ความ						



ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป็นต้นครอบคลุม และชัดเจน						
3	รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการวิเคราะห์ผู้ส่งมอบ (Suppliers) เช่น สถาบันเดิมของนิสิต นักศึกษา สถานสถาบัน สถานประกอบการ เป็นต้น ครอบคลุม และชัดเจน						
4	รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปกระบวนการบริหารจัดการสถาบัน(Process) โดยมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผล ครอบคลุม และชัดเจน						
5	รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผลผลิต (Output) ครอบคลุม และชัดเจน						
6	รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) ครอบคลุม และชัดเจน						
7	รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผลสะท้อนกลับ(Feed back) ครอบคลุม และชัดเจน						
8	รูปแบบกลยุทธ์ที่มีการสรุปผลลัพธ์ (Outcome) ครอบคลุมและชัดเจน						
8.1	อื่นๆ(โปรดระบุ)						

#### คำรับรอง

ข้าพเจ้าได้ศึกษารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษารัฐแล้ว เห็นว่า

มีความเป็นไปได้ เหมาะสม มีประโยชน์ ถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้

มีความเป็นไปได้ เหมาะสม มีประโยชน์ ถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ แต่ให้ปรับปรุงเพิ่มเติมดังนี้

(ลงชื่อ) .....

(.....)

(ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหาร ด้าน..... )



ประเด็น	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1.4 แต่ละประเด็นมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ					
1.5 สามารถนำมาใช้ในการกำหนดจุดยืนของสถาบันปัจจุบันได้					
1.6 สามารถนำมาใช้ในการกำหนดลักษณะของสถาบันและทิศทางในอนาคตได้					
<b>2. กำหนดวิสัยทัศน์</b>					
2.1 มีความสอดคล้องกับ SWOT					
2.2 ซีจุดยืนของสถาบันในอนาคตได้ชัดเจน					
2.3 มีการกำหนดจุดเน้นของงานที่จะต้องพัฒนาและเวลาที่กำหนดได้ชัดเจน					
2.4 มีความชัดเจนและเป็นไปได้ตามระยะเวลาที่กำหนด					
2.5 ได้ใจความ สั้น กระชับ					
<b>3. การกำหนดพันธกิจ</b>					
3.1 มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดใน พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัย					
3.2 มีความครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของมหาวิทยาลัย					
3.3 กำหนดพันธกิจชัดเจน					
<b>4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์</b>					
4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกับการสังเคราะห์ TOW Matrix					
4.2 เป็นจุดเน้นในการบริหารยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ (HPO) ในระยะยาว					
4.3 สามารถดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ					
4.4 มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง					
4.5 สามารถประเมินผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้					
<b>5. การกำหนดเป้าประสงค์</b>					
5.1 มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์					
5.2 มีความท้าทาย					
5.3 เป็นผลลัพธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์					
<b>6. การกำหนดตัวชี้วัด</b>					
6.1 มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์					
6.2 กำหนดหน่วยวัดความสำเร็จชัดเจน					
6.3 วัดได้ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเชิงเวลา					
6.4 มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย					
6.5 การรวบรวมข้อมูลจากการวัดทำได้ง่าย					
<b>7. การกำหนดค่าเป้าหมาย</b>					
7.1 มีความท้าทายและเป็นไปได้					
7.2 มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ผ่านมา 3 ปี					
<b>8. การกำหนดกลยุทธ์</b>					
8.1 กลยุทธ์สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์					
8.2 กลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์					



## ภาคผนวก ค (7)

## แบบสัมภาษณ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม

(ร่าง) รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการ  
ชั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สถานที่สัมภาษณ์ .....

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์และรหัส .....

คำถาม ในฐานะที่ท่านเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย /อธิการบดี /อดีตผู้บริหาร /นัก  
การศึกษา

1. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
2. แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา /มหาวิทยาลัย ในยุคการสู่ประชาคมอาเซียน  
ควรเป็นอย่างไร
3. ตามประสบการณ์ของท่าน ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ในการเพิ่มขีดความสามารถใน  
การยกมาตรฐานคุณภาพมหาวิทยาลัย
4. คำกล่าวที่ว่า “แผนยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือไม่บรรลุ  
เป้าหมาย” ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร
5. การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นอย่างไร และดำเนินการอย่างไรในการ  
พัฒนา สถาบันให้สามารถแข่งขันได้ คุณภาพของบัณฑิตยังมีความเหลื่อมล้ำ
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ  
และต่างประเทศ

หมายเหตุ ก่อนการสัมภาษณ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ นำเสนอข้อมูลเบื้องต้น และขอ  
อนุญาตบันทึกเสียง

### ภาคผนวก ค (8)

แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหาร จัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

วันที่สนทนากลุ่ม วันที่ .....เดือน.....พ.ศ. ....เวลา.....

สถานที่สนทนากลุ่ม .....

ชื่อผู้ดำเนินการสนทนา.....

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 7 คน

**วัตถุประสงค์** เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลร่างรูปแบบบริหารรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง และระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ใน ระบบประกันคุณภาพสมบูรณแบบ และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อมูลจากการวิเคราะห์และนำเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่สนทนากลุ่ม

#### คำถามสำหรับการสนทนา (Guideline)

1.1 ตามกรอบ CSIPOCF (Condo of AEPQA MODEL) ท่านเห็นว่าควรเพิ่มเติมอะไรบ้าง ในภาพรวม และตาม กรอบ CSIPOCF ควรเป็นอย่างไร ดังนี้

1.1.1 บริบทของสถาบันอุดมศึกษา /มหาวิทยาลัย (Context) มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

1.1.2 ผู้ส่งมอบสำคัญ (Suppliers) ของสถาบันอุดมศึกษา มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

1.1.3 ปัจจัยนำเข้า (Input) ของสถาบันอุดมศึกษา มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

1.1.4 กระบวนการ (Process) ในการบริหารมหาวิทยาลัย) มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

1.1.5 ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome) มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

1.1.6 ลูกค้า (Customers) ) มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

1.1.7 ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ) มีความครอบคลุม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

2.2 ความคิดเห็นทั่วไป ระดับสภามหาวิทยาลัย และระดับสถาบัน

**หมายเหตุ** การบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยต้องเตรียมอุปกรณ์บันทึกการสนทนากลุ่ม เช่น เทปบันทึกเสียง อย่างน้อย 2 เครื่อง เพื่อป้องกันการผิดพลาด และควรตรวจสอบเครื่องมือให้พร้อมก่อนเริ่มการสนทนากลุ่ม นอกจากนั้น อาจมีการบันทึกภาพไว้ประกอบการนำเสนอ

## ภาคผนวก ค (9)

## แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม

แบบตรวจสอบความตรงแบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
<b>ก. บริบทองค์กร (Context)</b>					
1	สถาบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ กลุ่มสถาบัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาของสถาบัน				
2	สถาบันมีการนำค่านิยม และความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่อง				
	2.1 อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>ข. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b>					
3	สถาบันมีการวิเคราะห์ นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ อุดมศึกษาไทย มาตรฐานอุดมศึกษา กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาและนโยบายของสถาบัน				
4	สถาบันมีการวิเคราะห์สถานศึกษาเดิมของผู้เรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันแห่งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน				
5	สถาบันได้เปิดโอกาสให้เครือข่ายคู่ความร่วมมือ ผู้ใช้บริการ หรือผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการการพัฒนาสถาบันในทุกขั้นตอน				
	5.1 อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>ค. ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>					
6	สถาบันมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ ที่ลดขั้นตอน ง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานข้ามสายงาน				
7	สถาบันมีจำนวนอาจารย์และบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง				

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
8	สัดส่วนจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา				
9	สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันมีบรรยากาศน่าอยู่ มีความสะดวกสบาย สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย				
10	จำนวนสื่อการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ จัดไว้เพียงพอ สำหรับการศึกษาค้นคว้าของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา				
11	สาธารณูปโภค (เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า ฯลฯ) และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้รับการดูแลเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย				
12	สถาบันมีการกำหนดจำนวนเงินและงบประมาณตามค่าน้ำหนักและความเร่งด่วนตามกลยุทธ์ของสถาบัน				
13	สถาบันกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับการบริหารจัดการจัดการของสถาบัน เพื่อเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ (เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การให้บริการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น ฯลฯ)				
14	สภาสถาบันมีการกำหนดนโยบายโดยกระบวนการมีส่วนร่วม และมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จ				
15	มีสำนักงานสภาสถาบัน ประสานงานดำเนินงานด้านธุรการของสภาสถาบัน (เช่น ส่งเอกสารล่วงหน้าก่อนการประชุม อย่างน้อย 7 วัน) และถ่ายทอดผลการประชุมสู่ประชาคมที่เกี่ยวข้องในหลายช่องทาง				
16	สภาสถาบันมีการดำเนินงานประชุม และปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ได้การยอมรับ(เช่น มีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และเป็นธรรม เป็นต้น)				
17	ผู้บริหารสถาบันมีกลวิธีในการถ่ายทอดปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์และนโยบายไปสู่บุคลากรทุกระดับในหลายช่องทาง				
18	ผู้บริหารมีการใช้กลยุทธ์ในการบูรณาการการบริหารสถาบันที่ส่งผลสะท้อนถึงการมีธรรมาภิบาลทุกระดับ				
19	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์ให้มีคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการตรงตามสาขาหรือรายวิชาเพิ่มมากขึ้น				



ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
20	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์และบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถภาพในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง				
21	สถาบันมีหน่วยงานหรือคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ นำแผนยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ และประเมินแผนยุทธศาสตร์ 21. อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>ง. Process (กระบวนการ)</b>					
22	อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีในทุกชั้นตอน				
23	สถาบันมีกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงอัตลักษณ์ของนักศึกษาเอกลักษณ์ของสถาบัน นโยบายสภาสถาบัน กลยุทธ์ และงบประมาณ				
24	สถาบันมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ การวางหน่วยงาน ตามกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม				
25	สถาบันมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำผลมาปรับปรุง				
26	สถาบันมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปผล เป็นระยะๆตามกำหนด				
27	สถาบันมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
28	สถาบันมีกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การเงิน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของแผน เป็นระยะๆ				
29	สถาบันมีการจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการบริหารจัดการสถาบัน ที่เน้นความสำคัญตามกลยุทธ์ และความเร่งด่วน				

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
30	สถาบันมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการของสถาบัน				
31	สถาบันมีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลด้านการเงินและงบประมาณตามกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ				
32	สถาบันมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง				
33	สถาบันมีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการในแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการและกิจกรรม				
34	สถาบันเร่งรัดในการพัฒนาและการบริหารหลักสูตรให้ เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ				
35	สถาบันมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของอาจารย์ที่รับผิดชอบ หลักสูตรหลักสูตรทุกหลักสูตรในด้านการพัฒนาหลักสูตร ที่เน้น ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ				
36	สถาบันมีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง				
37	สถาบันมีการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมิน หลักสูตรทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ				
38	สถาบันมีการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น คลินิกวิจัย ในการ ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ หรือนานาชาติ				
39	สถาบันมีกระบวนการรวบรวม คัดสรร และวิเคราะห์ ความรู้จากการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ ประโยชน์ เช่น การเขียนบทความ ตำรา เป็นต้น				
40	สถาบันมีการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น คลินิกวิจัย ในการ ผลักดันให้งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติ และนานาชาติเพิ่มมากขึ้น				

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
41	สถาบันมีการบูรณาการผลการสังเคราะห์งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่มีการรับรองการใช้ประโยชน์จริงจากหน่วยงานภายนอกหรือชุมชนตามจุดเน้นของสถาบัน				
42	สถาบันพัฒนาระบบและกลไกการให้คำปรึกษาด้านวิชาการ แนะนำการใช้ชีวิต และการบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา และศิษย์เก่า				
43	สถาบันมีการจัดกิจกรรม การพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ แก่นักศึกษาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง				
44	สถาบันมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดกิจกรรม สำหรับศิษย์เก่า และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง				
45	สถาบันมีการจัดทำกิจกรรมตามแผนความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการบูรณาการบริการทางวิชาการ กับการเรียน การสอน การบริการวิชาการและงานวิจัยบนพื้นฐานของ ศิลปะและวัฒนธรรมไทย				
46	สถาบันมีการประเมินผลสำเร็จของการบูรณาการทาง วิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน การวิจัย และนำ ผลไปปรับปรุง				
47	สถาบันมีการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่บูรณาการในพันธกิจ และดำเนินการตามแผนครบถ้วน				
48	สถาบันมีการสร้างมาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อการเทียบเคียงกับสถาบันอื่น				
49	สถาบันมีแผนระบบสารสนเทศครอบคลุมตามพันธกิจ ที่เชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศภายในและภายนอก				
50	สถาบันมีการรายงานผลการประเมินความพึงพอใจของ ผู้ใช้ระบบสารสนเทศ และนำผลมาปรับปรุงทุกระบบให้ พร้อมใช้				
51	ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร และนักศึกษา รวมทั้ง บุคคลทั่วไป สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศของ มหาวิทยาลัยได้ง่าย มีความทันสมัย และพร้อมใช้				

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
52	ผู้บริหารนำผลจากกระบวนการวัด การวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการตัดสินใจการบริหารจัดการ				
53	สถาบันมีเครือข่ายความร่วมมือและลงนามข้อตกลง (MOU) กับนานาชาติ และมีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง				
54	สถาบันมีกระบวนการรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษาในสถาบันเพิ่มมากขึ้น				
55	สถาบันมีกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษาต่างประเทศแก่อาจารย์บุคลากรและนิสิต/นักศึกษาให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง				
56	สถาบันมีการบูรณาการงานประกันคุณภาพการศึกษาเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โดยมีการกำหนดไว้ในนโยบายของสภาสถาบัน และแผนยุทธศาสตร์				
57	สถาบันมีการจัดทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หรือพันธกิจครบถ้วน				
58	สถาบันมีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ด้านการเงินและงบประมาณตามกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ				
59	สถาบันมีการนำผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
60	สถาบันมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานข้ามสายงาน ข้ามหน้าที่ และต่างระดับความรับผิดชอบ เช่น การทำงานข้ามคณะที่เชื่อมโยงกัน				
	60.1 อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>จ. ผลผลิต (Output)</b>					
61	สถาบันมีการประเมินระดับความสำเร็จของบัณฑิตเช่น จบตามแผนการรับนักศึกษาของสถาบัน ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ				
62	สถาบันมีผลการประเมินการดำเนินงานทำของนักศึกษาภายใน 1 ปี ที่มีการสังเคราะห์อย่างระบบ และรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร				

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
63	สถาบันมีผลการรายงานผลการปฏิบัติงานตนเองของสภาสถาบัน และผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น				
64	สถาบันมีกระบวนการประเมินผลผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับตามโครงสร้างเป็นระยะๆและนำผลมาปรับปรุง				
65	ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน เป็นไปตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด				
66	ผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นไปตามเป้าหมาย				
67	ผลสำเร็จในการบูรณาการตามพันธกิจ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในภาพรวม				
	67.1 อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>ฉ. ผลลัพธ์ (Outcome)</b>					
68	จากการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของท่านต่อผลการพัฒนาสถาบันในรอบ 3 ปี เพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน				
69	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อคุณภาพของบัณฑิตในภาพรวมของสถาบัน				
70	ความพึงพอใจของท่านต่อผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ในภาพรวมของสถาบัน				
71	แนวโน้มความพึงพอใจของท่านต่องานความรับผิดชอบต่อสังคม งานบริการวิชาการแก่สังคม และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน				
72	แนวโน้มความพึงพอใจของท่านต่อผลการชั้นนำและแก้ไขปัญหาสังคมจากภายในและภายนอกสถาบันเพิ่มขึ้นในรอบสามปี				
73	แนวโน้มความพึงพอใจของท่านต่อผลการปฏิบัติงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบันในภาพรวมเพิ่มขึ้นในรอบ 3 ปี อย่างชัดเจน				

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	1	ข้อเสนอแนะ
74	แนวโน้มความพึงพอใจของท่านต่อผู้เรียน คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถาบันเพิ่มขึ้นในรอบสามปี				
75	ความพึงพอใจของท่านต่อบัณฑิตหรือศิษย์เก่าที่มีความรักความผูกพันต่อสถาบัน				
76	ความเข้มแข็งของชุมชนหรือองค์กรภายนอกที่สถาบันใช้เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนมีแนวโน้มจะยั่งยืน 76.1 อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>ข. ผู้ใช้บริการ (Customers)</b>					
77	สถาบันมีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)และคู่ความร่วมมือและลงนามข้อตกลง(MOU) เพื่อนำมาพัฒนาสถาบัน				
78	สถาบันมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการสร้างความผูกพันของผู้ใช้บริการ และคู่ความร่วมมือ 78.1 อื่นๆ(โปรดระบุ).....				
<b>ข. ผลสะท้อนกลับ (Feedback)</b>					
79	สถาบันมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการรับฟังความคิดเห็นและผลการประเมินคุณภาพทุกระบบจัดทำเป็นแผนปรับปรุงคุณภาพ และดำเนินการตามแผน				
80	สถาบันมีการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อสภาสถาบัน หน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน				



## ภาคผนวก ง (1)

## ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหา

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ข้อที่	รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ	
		1	2	3	4	5	6	7			
<b>ก.บริบทองค์กร (Context)</b>											
1	สถาบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ กลุ่มสถาบัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาของสถาบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปัจจัยจูงใจ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ หลักสูตร จะรวมอยู่ในข้อ 2 ด้วยหรือไม่
2	สถาบันมีการนำค่านิยม และความภาคภูมิใจในวันฉัตรมงคลมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสถาบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>ข.ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b>											
3	สถาบันมีการวิเคราะห์ นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย มาตรฐานอุดมศึกษาที่กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาและนโยบายของสถาบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
4	สถาบันมีการวิเคราะห์ สถาบันเดิมของผู้เรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันแห่งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์การพัฒนาสถาบัน	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0.57	ไม่แน่ใจว่าจะมองได้ชัดไหม (วิเคราะห์เขานำมาปรับเรา โดยปรับที่การเรียนการสอน )
5	สถาบันได้เปิดโอกาสให้เครือข่ายคู่ความร่วมมือ สถานประกอบการ ชุมชน ผู้ใช้บริการ หรือผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันในทุกขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>ค. ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>											
6	สถาบันมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ ที่ลดขั้นตอน ง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานข้ามสายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	จะตัดสินใจตบยอก Rating Scale



ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	6	7		
7	สถาบันมีจำนวนอาจารย์และบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
8	สัดส่วนจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.86	คำตอบเป็น/ไม่เป็น
9	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในสถาบันสะอาด สะดวก เป็นระเบียบซึ่งทำให้น่าอยู่	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	หลายประเด็นน่าจะปรับสะอาด สะดวก เป็นระเบียบซึ่งทำให้น่าอยู่
10	จำนวนสื่อการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ จัดไว้เพียงพอสำหรับการศึกษาค้นคว้าของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
11	สาธารณูปโภค (เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า ฯลฯ) และสิ่งอำนวยความสะดวกได้รับการดูแลเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
12	จำนวนเงินและงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์ การเงินของสถาบันเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้นทุกปี	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	เพิ่มขึ้นสัมพันธ์กับภาวะเศรษฐกิจ/แผนงานความก้าวหน้า
13	สถาบันมีกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับการบริหารจัดการของสถาบันเพื่อเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ (เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การให้บริการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น ฯลฯ)	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.86	
14	สภาสถาบันมีการกำหนดนโยบายโดยกระบวนการมีส่วนร่วม รวมทั้ง มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.86	
15	สถาบันมีสำนักงานสภาสถาบัน ประสานงานด้านดำเนินงานด้านธุรการ (เช่น ส่งเอกสารล่วงหน้าก่อนการประชุม อย่างน้อย 7 วัน) และถ่ายทอดผลการประชุมสู่ประชาคมที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.86	
16	สภาสถาบันมีการดำเนินงานประชุมและปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (เช่น มีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และเป็นธรรม เป็นต้น) ที่ได้รับการยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.86	

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	6	7		
17	ผู้บริหารสถาบันมีวิสัยทัศน์ และมีกลยุทธ์ในการถ่ายทอดปรัชญา ค่านิยม และนโยบายไปสู่บุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0.71	
18	ผู้บริหารมีใช้กลยุทธ์ในการบูรณาการการบริหารสถาบันที่ส่งผลสะท้อนถึงการมีธรรมาภิบาลทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
19	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์ให้มีคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการตรงตามสาขาหรือรายวิชาเพิ่มมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
20	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์และบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถภาพในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
21	สถาบันมีหน่วยงานหรือคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ นำแผนยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ และประเมินแผนยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>ง. Process (กระบวนการ)</b>										
22	อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีในทุกขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
23	สถาบันมีกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงอัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน นโยบายสภาสถาบัน กลยุทธ์ และงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
24	สถาบันมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การวางหน่วยงานตามกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
25	สถาบันมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำผลมาปรับปรุง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
26	สถาบันมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังเคราะห์ และสรุปผล เป็นองค์ความรู้ตามกลยุทธ์เป็นระยะๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.86	







ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	6	7		
58	สถาบันมีระบบการกำกับ ติดตาม แผนยุทธศาสตร์ และประเมินกลยุทธ์ที่มีถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
59	สถาบันมีการนำผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นระยะๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
60	สถาบันมีการสรุปทบทวนจากการดำเนินงานข้ามสายงาน ข้ามหน้าที่ตามกลยุทธ์ และเผยแพร่ต่อสาธารณชน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>จ. ผลผลิต (Output)</b>										
61	สถาบันมีการประเมินระดับความสำเร็จของผลผลิตในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น จบตามแผนการรับ ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
62	สถาบันมีผลการประเมินการดำเนินงานทำของนักศึกษาภายใน 1 ปี ที่มีการสังเคราะห์อย่างระบบและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
63	สถาบันมีผลการรายงานผลการปฏิบัติงานตนเองของสภาสถาบัน และผลการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
64	สถาบันมีกระบวนการประเมินผลผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับตามโครงสร้างเป็นระยะๆและนำผลมาปรับปรุง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
65	สถาบันมีการวิเคราะห์ผลการรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ปรับคำ
66	สถาบันมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จและผลไม่สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
67	ผลสำเร็จในการบูรณาการตามพันธกิจ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในภาพรวม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ไม่แน่ใจว่าจะถามอะไร เพิ่ม "มี"

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของการพัฒนารูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ	
		1	2	3	4	5	6	7			
<b>ฉ. ผลลัพธ์ (Outcome)</b>											
68	จากการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของท่านต่อผลการพัฒนาสถาบันในรอบ 3 ปี เพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
69	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อคุณภาพของบัณฑิตในภาพรวม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
70	ความพึงพอใจต่อผลการวิจัยและงานสร้างสรรค์ในภาพรวม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ระบุว่าของใคร
71	แนวโน้มความพึงพอใจต่องานความรับผิดชอบต่อสังคม งานบริการวิชาการ แก่สังคม และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ระบุว่าของใคร
72	แนวโน้มความพึงพอใจต่อผลการขึ้นนำและแก้ไขปัญหาสังคมจากภายในและภายนอกสถาบัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ระบุว่าของใคร
73	ความพึงพอใจต่อผลปฏิบัติงานทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
74	แนวโน้มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
75	ความพึงพอใจในด้านความผูกพันของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
76	ความเข้มแข็งของชุมชนหรือองค์กรภายนอกที่สถาบันใช้เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนมีแนวโน้มจะยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>ข. ผู้ใช้บริการ (Customers)</b>											
77	สถาบันมีการวิเคราะห์ผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ปรากฏเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
78	สถาบันมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการสร้างความผูกพัน ของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>ข. ผลสะท้อนกลับ (Feedback)</b>											
79	สถาบันมีการรับฟังความคิดเห็นหลายช่องทางและนำผลการประเมินคุณภาพทุกระบบมาจัดทำเป็นแผนปรับปรุงและดำเนินการตามแผน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
80	สถาบันมีการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อสภาสถาบัน ผู้สภมอบและสาธารณชน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>รวม</b>									<b>0.98</b>		

## ภาคผนวก ง (2)

## ตัวอย่างการวิเคราะห์การบริหารจัดการชั้นสูง (AEPSV)

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การบริหารจัดการชั้นสูง (AEPSV)

ปัจจัยนำเข้า 1	ปัจจัยนำเข้า 2	ปัจจัยนำเข้า 3	ปัจจัยนำเข้ารวม
กลยุทธ์การบริหารจัดการชั้นเยี่ยม (EP)	ค้นหาความเป็นเลิศ (7S)	ห่วงโซ่คุณค่า (V)	ผลการสังเคราะห์ (AEPSV)
<p>1. การพัฒนากลยุทธ์ ( Developing the Strategy) เริ่มจากการมีระบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (ep1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (ep1) ภัยคุกคาม (ep1) และโอกาสเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ ตามพันธกิจ (ep1) ค่านิยม (ep1) และวิสัยทัศน์ (EP1)</p> <p>2. สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of strategy management ) ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ (ep2) และประสานการจัดวางองค์กรกับกลยุทธ์ (ep2) และกิจกรรมขององค์กรและสนับสนุน (ep2) (EP2)</p> <p>3. การเงินและงบประมาณ (STARTEX) ตามกลยุทธ์(ep3) (EP3)</p>	<p>1. โครงสร้าง (Structure) คือแผนงาน (s1) เครือข่ายที่แสดงถึงลำดับขั้นตอนของการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ (s1) (S1)</p> <p>2. ระบบ (Systems) คือขั้นตอนของการทำงานตามปกติที่แสดงถึงกระบวนการหลัก (Core process) (s2) และระบบสนับสนุน (Support system) (s2) ที่เป็นกระบวนการทำงานงานปกติในองค์กร (S2)</p> <p>4. ทีมงาน (Staff) คือจำนวนหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร(s4) (S4)</p> <p>7. คุณค่าร่วม (Shared values) คือ ความเชื่อ(s7) ระบบคิด (Mindsets) (s7) และข้อสมมุติฐานใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร (s7) (S7)</p> <p>5. ทักษะ (Skills) คือความสามารถของบุคคลหรือองค์กรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และประหยัดเวลา (S5)</p> <p>8. สไตล์การบริหาร (Style) คือ รูปแบบของการบริหาร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติ(s8) (S8)</p>	<p>1. โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure)จะเป็นปัจจัยสนับสนุน (Support system) (v1) เช่น ระบบบัญชี กฎหมาย การวางแผน กิจกรรม สาธารณะ การประกันคุณภาพ และการวางแผนทั่วไป (v1) (V1)</p> <p>2 การตลาดและขาย (Marketing and sales) เป็น การวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตหรือบริการ ถึงผลผลิตหรือการบริการ เพื่อจูงใจให้ใช้บริการ (v2) รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อ (v2) (V2)</p>	<p>การพัฒนากลยุทธ์ เริ่มจากมีโครงสร้างการบริหาร (S1) ที่กำหนดแผนงานหรือสายงานการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ มีทีมงานประกอบด้วยผู้บริหาร และทีมงานตามที่กำหนด (S6) มีคุณค่าร่วม ทักษะ และสไตล์การทำงาน มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of strategy (EP7) ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์และประสานการจัดวางองค์กรกับกลยุทธ์และกิจกรรมขององค์กร มีโครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) เป็นปัจจัยสนับสนุน (Support system) เช่น ระบบบัญชี กฎหมาย การวางแผน กิจกรรมสาธารณะ รวมถึงการตลาด และการให้บริการ (V1.5) การประกันคุณภาพ.และการวางแผนทั่วไป เป็นต้น(V2) มีงบประมาณตามกลยุทธ์ (STARTEX) (EP3,V2) ฐานข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารจัดการ และระบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มี การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ ตามพันธกิจ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ (EP1)</p>

\* รายละเอียดเพิ่มเติมติดต่อผู้วิจัย



## ภาคผนวก ง (3)

ตารางที่ 29 ตัวอย่างการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Quality Assurance System – CQAS)

บริบท 1	บริบท 2	บริบท 3	บริบทรวม
ระบบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	ระบบการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (2554-2558)ระดับอุดมศึกษา (สมศ)	ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สกอ.)	ผลการสังเคราะห์ (CQAS)
C <sub>1x</sub> ลักษณะขององค์กร C <sub>5y</sub> สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (1) สถาบันมีหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา (2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และสมรรถนะหลักของสถาบัน (3) ลักษณะโดยรวมของผู้ปฏิบัติงาน แบ่งเป็นกลุ่มและประเภทระดับการศึกษา ปักจัญหลักที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุพันธกิจ ผู้ปฏิบัติงานและภาระงานในสถาบัน สวัสดิการที่สำคัญและข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถาบัน	C <sub>2y</sub> กลุ่มสถาบัน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น กลุ่ม ข เน้นระดับปริญญาตรี เพื่อเป็นหลักในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งในระดับภูมิภาคและอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง ผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือกลุ่มสาขาวิชา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ (1)เน้นระดับบัณฑิตศึกษา (2)และระดับปริญญาตรี กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก	C <sub>2y</sub> กลุ่มสถาบัน ประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น กลุ่ม ข เน้นระดับปริญญาตรี เพื่อเป็นหลักในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งในระดับภูมิภาคและอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง ผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือกลุ่มสาขาวิชา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ (1)เน้นระดับบัณฑิตศึกษา (2)และระดับปริญญาตรี กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก	บริบทขององค์กร ประกอบด้วย ลักษณะและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ด้านหลักสูตร ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักของสถาบัน และปัจจัยจูงใจที่สำคัญ มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ด้านการศึกษาและการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ทรัพยากรบุคคล และชุมชน กลุ่มสถาบัน 4 กลุ่ม คือ ก. วิทยาลัยชุมชน ข.สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี ค. สถาบันเฉพาะทาง ง. สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก

\* รายละเอียดเพิ่มเติมติดต่อผู้วิจัย

## ภาคผนวก ง (4)

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบ  
ประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง

ผู้ส่งมอบ (Suppliers)		มาตรฐานอุดมศึกษา				ผลการวิเคราะห์
AEPSV Model	CQAS Model					EPQA Model
		1	2	3	4	
C <sub>6x</sub> ผู้ส่งมอบ คู่ความ ร่วมมือ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ					ผู้ส่งมอบ คู่ความ ร่วมมือ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง
<p><b>A</b> หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)</p> <p><b>B</b> หมายถึง เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับอุดมศึกษา</p> <p><b>C</b> หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</p> <p><b>D</b> หมายถึง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 (Thai Qualifications framework for Higher Education – TQF: HEd)</p> <p><b>EE</b> หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับสถาบัน</p> <p><b>E</b> หมายถึง การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ระดับโปรแกรมวิชา</p> <p><b>F</b> หมายถึง การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (World Class University Rankings - WCR)</p>						
AEPSV = Execution Premium +7-S + Value Chains		<b>มาตรฐานอุดมศึกษา</b>				
EP = Execution Premium (EP1-EP7)		1. ด้านคุณภาพบัณฑิต				
S = 7-S (S1-S7)		2. ด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา : ธรรมาภิบาล				
V = Value Chains (V1.1-V1.5, V2.1-V2.4)		3. ด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา : พันธกิจการบริหารอุดมศึกษา				
CQAS = Comprehensive Quality Assurance System		4. ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมและการเรียนรู้				
EPQA = Execution Premium Quality Assurance		ตัวอย่าง				
x = AEPSV Model		C <sub>1x</sub> หมายถึง Input ของ AEPSV Model ตัวที่ 1				
y = CQAS Model		C <sub>2y</sub> หมายถึง Process ของ CQAS Model ตัวที่ 2				
z = EPQA Model		C <sub>3z</sub> หมายถึง Output ของ EPQA Model ตัวที่ 3				
(AEPSV=Ix Px,Ox, Fx ,CQAS = Iy, Py, Oy, Fy		I <sub>1x</sub> หมายถึง Input ของ AEPSV Model ตัวที่ 1				
EPQA = Iz, Pz, Oz, Fz		P <sub>1y</sub> หมายถึง Process ของ CQAS Model ตัวที่ 1				
C = Context, I = Input, P = Process, O = Output, F = Feedback)						

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบ  
ประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง

		บริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input)				
AEPSV Model	CQAS Model	มาตรฐานอุดมศึกษา				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		1	2	3	4	
C <sub>1x</sub> ลักษณะขององค์กร	C <sub>1y</sub> สถาสถาบัน,	C2.2	EE1, EE2,			C <sub>1z</sub> สถาสถาบัน,
C <sub>2x</sub> สภาพแวดล้อมด้าน การแข่งขัน	C <sub>2y</sub> กลุ่มสถาบัน C <sub>3y</sub> พันธกิจ	C2.3	EE4, E7,			C <sub>2z</sub> กลุ่มสถาบัน C <sub>3z</sub> พันธกิจ
C <sub>3x</sub> ความท้าทาย	C <sub>4y</sub> ธรรมชาติของ	C4.3	E8, E9.1,			C <sub>4z</sub> ธรรมชาติของ
C <sub>4x</sub> ความได้เปรียบเชิง กลยุทธ์	C <sub>5y</sub> องค์กร, สภาพแวดล้อมด้าน		E9.2, E9.3, E9.4			C <sub>4z</sub> ธรรมชาติของ องค์กร,
C <sub>5x</sub> การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	C <sub>6y</sub> การแข่งขัน C <sub>6y</sub> ความท้าทาย		V2, V2.3			C <sub>5z</sub> สภาพแวดล้อมด้าน การแข่งขัน,
การพัฒนากลยุทธ์ (EP1)	ความสัมพันธ์กับ		C4.3, E5, EP3			C <sub>6z</sub> ความท้าทายความ ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
I <sub>1x</sub> โครงสร้าง องค์กร (S1)	ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย		EP3			C <sub>6z</sub> ความท้าทายความ ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
โครงสร้างสนับสนุนและ สิ่งอำนวยความสะดวก (V2)	I <sub>1y</sub> ทรัพยากรมนุษย์ (C2.2, C2.3, EE1, EE2, EE4, E7, E8,		E11.1, E11.2, E11.3, E11.4, E11.5,			ความสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนากลยุทธ์ (EP1)
I <sub>2x</sub> ทีมงานในองค์กร(S6)	E9.1, E9.2, E9.3, E9.4)		E11.5,			I <sub>1z</sub> โครงสร้างองค์กร (S1, V1, V2.)
I <sub>3x</sub> ระบบการทำงาน (S) กิจกรรมหลักกิจกรรม สนับสนุน (V1, V2)	I <sub>2y</sub> การเงิน และเงิน สนับสนุน (C4.3, E5)		E5, EP3			I <sub>2z</sub> ทีมงานในองค์กร (S6)
I <sub>4x</sub> กลยุทธ์ (S3)	I <sub>3y</sub> สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ โครงสร้าง พื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก					I <sub>3z</sub> สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์ (S3, EP7)
I <sub>5x</sub> สำนักงานบริหาร I <sub>4</sub> ยุทธศาสตร์ (EP7)	ความรู้ โครงสร้าง พื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก					I <sub>4z</sub> การจัดหาทรัพยากร มนุษย์ การบำรุงรักษา
I <sub>6x</sub> ทรัพยากรมนุษย์ (V2.3)	ความสะดวก (C2.5, E11.1, E11.2,					(C2.2, C2.3, E7, E8, E9, EE1, EE2, EE3, EE4, E9.1, E9.2, E9.3, E9.4, V2.3)
I <sub>7x</sub> การเงิน กองทุนและ เงินสนับสนุน(EP3)	E11.3, E11.4, E11.5)					I <sub>5z</sub> การเงิน กองทุน และ เงินสนับสนุน C4.3, E5, EP3)
						I <sub>6z</sub> สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวก (C2.5, E11.1, E11.2, E11.3, E11.4, E11.5)

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	ปัจจัยนำเข้า (Input)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
การแปลกลยุทธ์	- P <sub>8y</sub> ภาวะผู้นำของ		C7.1			P <sub>7z</sub> ภาวะผู้นำของสภา C7.1
P <sub>8x</sub> การวางแผน	สภา C7.1		C7.1(1),C7.			P <sub>8z</sub> การบริหารสถาบัน
ยุทธศาสตร์ (EP2)	P <sub>3y</sub> การบริหารสถาบัน		3,C7.4			C7.1(1), C7.3,C7.4 A4.2ก,
กิจกรรม (V1) ระบบ (S3)	(C7.1(1), C7.3,C7.4		A4.2			A1.1, A1.2, B12, B13, B15,
P <sub>9x</sub> เทคโนโลยีสารสนเทศ (V2.4)	A4.2ก, A1.1, A1.2,		A1.1,A12B			E9.1, E9.2,
	B12, B13, B15, E9.1,		12,B13,			E9.3,E9.5,EP2,V1
	E9.2, E9.3, E9.5)		B15,E9.1E9			S3
	P <sub>8y</sub> กระบวนการ		.,2,E9.3,			P <sub>9z</sub> กระบวนการวางแผน
	วางแผนยุทธศาสตร์		E9.5			ยุทธศาสตร์
	(A2.1A3.1,B16,B17		(A2.1A3.1,			(A2.1A3.1,B16,B17 C1.1,
	C1.1, EE1,EE2		B16,B1,			EE1,EE2, V1,EP1
	V1)		C1.1,			P <sub>10z</sub> กระบวนการจัดทำ
	P <sub>11z</sub> กระบวนการ		EE1,EE2,			แผนปฏิบัติการ
	จัดทำแผนปฏิบัติการ		V1			(A2.2,C2.4,4.3,4.1,
	(A2.2ก, C2.4,4.3,4.1,		A2.2,			5.2,7,7.2,7.37.4,8.1
	5.2,7,7.2,7.37.4,8.1		C2.4,4.3,4.			EE2,E12,EP2)
	EE2,E12)		1,			I <sub>11z</sub> เทคโนโลยีสารสนเทศ
	I <sub>5y</sub> เทคโนโลยี		5.2,7,7.2,7.			(C7.3,V2.4)
	สารสนเทศ (C7.3)		37.4,8.1,			P <sub>12z</sub> ระบบและกลไกการ
	- P <sub>9y</sub> ระบบและกลไก		EE2,E12,			ประกันคุณภาพ
	การประกันคุณภาพ		C7.3)			(B15, C9.1,EE11,EE12,
	(B15,					E12.1, E12.2, E12.3,
	C9.1,EE11,EE12,					E12.4)
	E12.1, E12.2, E12.3,					P <sub>13z</sub> ระบบการพัฒนา
	E12.4					คณาจารย์บุคลากรมุ่งเน้นการ
	P <sub>10y</sub> ระบบการพัฒนา					ปฏิบัติงาน
	คณาจารย์					(A5.1 ,A5.2ก,ข A5.3ค
	บุคลากรมุ่งเน้นการ					C2.1C2.2,2.3,2.4,,D8, D9,
	ปฏิบัติงาน					D10) E7,E.8,E15
	(A5.1ก,ข ,A5.2ก,ข					
	A5.3ค					
	C2.1C2.2,2.3,2.4,,D8					
	, D9, D10)					
	E7,E.8,E15)					

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	ปัจจัยนำเข้า (Input)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
	P <sub>11y</sub> หลักสูตร บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และประเมินความพึงพอใจ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (A3.1ข,ค,A3.2ก,ข ,C2.1,C2.2,C2.6,C2.7 D1,D2,D3,E4, E14,E15)	A3.2,C2. C2.1C2.2,2 .6,2. ,D1, D2,D3,E4, E14,E15				P <sub>14z</sub> ระบบหลักสูตรและการเรียนรู้ (A3.-1,A3.2, C2.1C2.2, 2.6,2.7D1,D2,D3,E4,E14,E1 5) ผลของการเรียนรู้ที่คาดหวัง E1.(E1.1, E1.2, E1.3, E1.4) ข้อกำหนดหลักสูตร E2.(E2.1, E2.2, E2.3) เนื้อหาใน หลักสูตร E3.(E3.1, E3.2, E3.3, E3.4) การจัดหลักสูตร E4.(E4.1, E4.2, E4.3, E4.4)
	P <sub>12y</sub> ระบบ สารสนเทศเพื่อการ บริหารและการ ตัดสินใจ ระบบฐานข้อมูล สถาบัน (C7.3(1), C7.3(2), C7.3(3), C7.3(4), C7.3(5), C7.4, A4.2ก(A4A), A4.2ก(A4B), A4.2 ก(A4C), A4.2ก (A4D), A4.2ก (A4A))					P <sub>15z</sub> ระบบสารสนเทศ เพื่อ การบริหารและการ ตัดสินใจ (C7.3) P <sub>16z</sub> ระบบฐานข้อมูล สถาบัน (C7.3(1), C7.3(2), C7.3(3), C7.3(4), C7.3(5), C7.4, A4.2ก (A4A), A4.2ก(A4B), A4.2 ก(A4C), A4.2ก(A4D), A4.2ก(A4A))

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	กระบวนการ (Process)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
การแปลกลยุทธ์ P <sub>9x</sub> การวางแผน ยุทธศาสตร์ (EP2) กิจกรรม (V1) ระบบ (S3)	P <sub>13y</sub> ระบบบริหารความเสี่ยง (C7.4)	C7.4	A4.1	,C5.2(4), E7.10	P <sub>17z</sub> ระบบบริหารความเสี่ยง (C7.4)	
	P <sub>14y</sub> -การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (A4.1,C5.2(4), E7.10)			C2.6,D1,D2, D3, E4, E14, E15	P <sub>18ค</sub> วัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (A4.1,C5.2(4), E7.10)	
	P <sub>15y</sub> ระบบและกลไก การพัฒนาและบริหาร หลักสูตร (C2.6,D1,D2, D3, E4, E14, E15)			C2.6, 2.7, D2, D3, D7, E5, E6, E13, E18	P <sub>19ค</sub> ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร (C2.6,D1,D2, D3, E4, E14, E15)	
	P <sub>16y</sub> ระบบและกลไก การจัดการเรียนการสอน และพัฒนา สัมฤทธิ์ผล P <sub>18y</sub> การ เรียนตามคุณลักษณะ บัณฑิต (C2.6, 2.7, D2, D3, D7, E5, E6, E13, E18)			C3.1, C3.2, EE6, E10(E10.1, E10.2, E10.3, E10.4, E10.5)	P <sub>20z</sub> ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียน ตามคุณลักษณะบัณฑิต (C2.6, 2.7, D2, D3, D7, E5(E5.1, E5.2, E5.3, E5.4, E5.5), E6, E13, E18)	
	P <sub>17y</sub> ระบบและกลไก การให้คำปรึกษา บริการและส่งเสริม กิจกรรมนักศึกษา (C3.1, C3.2, EE6, E10 (E10.1, E10.2, E10.3, E10.4, E10.5))				P <sub>21z</sub> ระบบและกลไกการให้ คำปรึกษา บริการ และ ส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา (C3.1, C3.2, EE6, E10 (E10.1, E10.2, E10.3, E10.4, E10.5))	

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	กระบวนการ (Process)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
P <sub>10x</sub> การแปลกลยุทธ์ (1) การวางแผน ยุทธศาสตร์ (EP2) กิจกรรม (V1) ระบบ (S3)	P <sub>18y</sub> -ระบบและกลไก การพัฒนางานวิจัย หรืองานสร้างสรรค์+ การจัดการความรู้จาก วิจัย (C4.1, C4.2, EE7)			C4.1 EE7 C3.1, C5.1, C5.2, EE8 C6.1	C4.2 C4.2,C7 .2	P <sub>22z</sub> ระบบและกลไกการ พัฒนางานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ การจัดการ ความรู้จากวิจัย (C4.1, C4.2, EE7)
P <sub>11x</sub> การติดตาม และการเรียนรู้ กิจกรรมหลัก (V1) การปฏิบัติการ (V1.1), (V1.4), (V1.5), (EP5)	P <sub>19y</sub> ระบบและกลไก การบริการวิชาการแก่ สังคมและกระบวนการ บริการให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคม (C3.1,C5.1, C5.2, EE8)			EP2,EP3, S2,V1,V2		P <sub>23z</sub> ระบบและกลไกการ บริการวิชาการแก่สังคม และกระบวนการบริการให้ เกิดประโยชน์ต่อสังคม (C3.1,C5.1, C5.2, EE8)
P <sub>12x</sub> การเชื่อมโยง ภายในองค์กรการ ด้วยกลยุทธ์ (EP2,EP3, S2,S4,S5,V1,V2)	P <sub>20y</sub> ระบบและกลไก การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม(C6.1)					P <sub>24z</sub> ระบบและกลไกการ ทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม (C6.1
P <sub>13x</sub> สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์ (EP7)	P <sub>21y</sub> การพัฒนา สถาบันสู่สถาบันการ เรียนรู้ (C4.2,C7.2)					P <sub>25z</sub> การพัฒนาสถาบันสู่ สถาบันการเรียนรู้ (C4.2,C7.2)
						P <sub>26z</sub> การเชื่อมโยงภายใน องค์กรด้วยกลยุทธ์ (EP2,EP3, S2, S4, S5, V1,V2)A1.1,A1.2,B12,B1 3)
	P <sub>22y</sub> -การบูรณาการ การให้บริการวิชาการ มาใช้ในการพัฒนาการ เรียนการสอนและการ วิจัย (B8)			B8 C4.1 C5.1 C5.1 C6.1		P <sub>27z</sub> การบูรณาการ การให้บริการวิชาการมาใช้ใน การพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย(B8)
	P <sub>23y</sub> การบูรณาการ กระบวนการวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์กับการ จัดการเรียนการสอน (C4.1)					P <sub>28z</sub> การพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย(B8) การบูรณาการกระบวนการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการ เรียนการสอน (C4.1)
	P <sub>24y</sub> การบูรณาการ งานบริการวิชาการแก่ สังคมกับการเรียนการ สอน (C5.1)					P <sub>29z</sub> การบูรณาการงานบริการ วิชาการแก่สังคมกับการวิจัย (C5.1)

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	กระบวนการ (Process)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
	P <sub>25y</sub> การบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการวิจัย (C5.1)					P <sub>30z</sub> การบูรณาการงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา (C6.1)
	P <sub>26y</sub> การบูรณาการงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา (C6.1)					
P <sub>14x</sub> การปฏิบัติตามกลยุทธ์กิจกรรมหลัก (V1) การปฏิบัติการระบบ (S3), (EP4)	P <sub>27y</sub> กระบวนการหลัก กระบวนการการทำงาน การออกแบบการทำงาน การปรับปรุงการทำงาน (A6.1 ก ข ค) (A6.2 ก ข ค)			A6.1, A6.2		P <sub>31z</sub> การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (V1,V1.1,S3, EP4)



ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	ผลผลิต (Output)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
O <sub>15x</sub> การทดสอบและปรับปรุง	P <sub>28y</sub> ด้านผู้เรียน (A7.1 ก, A7.2ก, B2, E6(E6.1, E6.2, E6.3, E6.4, E6.5, E6.6, E6.7, E6.8), E9(E9.1, E9.2, E9.3, E9.4)) P <sub>29y</sub> ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โท เอก ที่ได้ตีพิมพ์ เผยแพร่ (B3,B4) P <sub>30y</sub> ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม (C2.8) P <sub>31y</sub> บัณฑิต ป.ตรี ได้งานทำภายใน 1 ปี (B1) -รายได้จากนวัตกรรม (F5.3) P <sub>32y</sub> ผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภาสถาบัน (B12, A7.4ก) P <sub>33y</sub> -ผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร(B13)	C2.8, B1, F5.3, B12, B13	A7.1	A7.4	O <sub>32z</sub> ด้านผู้เรียน (A7.1 ก, A7.2 ก, B2, E6(E6.1, E6.2, E6.3, E6.4, E6.5, E6.6, E6.7, E6.8), E9(E9.1, E9.2, E9.3, E9.4)) P <sub>33z</sub> ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โท เอก ที่ได้ตีพิมพ์ เผยแพร่ (B3,B4) O <sub>34z</sub> ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม (C2.8) P <sub>35z</sub> บัณฑิต ป.ตรี ได้งานทำภายใน 1 ปี (B1) O <sub>36z</sub> รายได้จากนวัตกรรม (F5.3) O <sub>36z</sub> รายได้จากนวัตกรรม (F5.3) ผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภาสถาบัน (B12, A7.4ก) O <sub>37z</sub> ผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร(B13)	
P <sub>34y</sub> ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ (A7.1, B13, B15)	A7.1, B13	B15	B16.1,	P <sub>38z</sub> ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ (A7.1, B13, B15)		
P <sub>35y</sub> ผลลัพธ์ที่เกิดจากผู้เรียน (B16.1, B16.2, B17)			B16.2, B17	O <sub>39z</sub> ผลลัพธ์ที่เกิดจากผู้เรียน (B16.1, B16.2, B17)		
P <sub>36y</sub> ผลลัพธ์จากผู้ปฏิบัติ (A7.3ก, B14)			B14			
P <sub>37y</sub> คุณภาพบุคลากรสายวิชาการ (E7(E7.1, E7.2, E7.3, E7.4, E7.5, E7.6, E7.7, E7.8, E7.9, E7.10)			E7(E7.1, E7.2, E7.3, E7.4, E7.5, E7.6, E7.7, E7.8, E7.9, E7.10)	O <sub>40z</sub> ผลลัพธ์จากผู้ปฏิบัติ (A7.3ก, B14)		
P <sub>38y</sub> คุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุน (E8(E8.1, E8.2, E8.3, E8.4)			E7.5, E7.6, E7.7, E7.8,	O <sub>41z</sub> คุณภาพบุคลากรสายวิชาการ (E7(E7.1, E7.2 E7.3, E7.4, E7.5, E7.6, E7.7, E7.8, E7.9, E7.10)		

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	ผลผลิต (Output)				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
	P <sub>39y</sub> อัตราผู้สำเร็จการศึกษาเป็นที่น่าภูมิใจ (E17.1)			E7.9, E7.10 E8(E8.1, E8.2, E8.3, E8.4) E17.1		O <sub>42z</sub> คุณภาพของบุคลากรสายสนับสนุน E8(E8.1, E8.2, E8.3, E8.4) O <sub>43z</sub> อัตราผู้สำเร็จการศึกษาเป็นที่น่าภูมิใจ (E17.1)
	O <sub>40y</sub> ส่งเสริมและสนับสนุน ศิลปะ วัฒนธรรมและการ พัฒนาสุนทรียทางศิลปะ วัฒนธรรม (B10, B11) O <sub>41y</sub> ผลงานวิจัยที่ได้รับการ รับรองคุณภาพ(B7)			B10, B11	B7	O <sub>44z</sub> ส่งเสริมและสนับสนุน ศิลปะ วัฒนธรรมและการ พัฒนาสุนทรียทางศิลปะ วัฒนธรรม (B10, B11) O <sub>45z</sub> ผลงานวิจัยที่ได้รับการ รับรองคุณภาพ(B7)
	O <sub>c 42y</sub> ความพึงพอใจของ ผู้ใช้บัณฑิต (D12, EE10, F5.1, F5.2)	D12, EE10, F5.1,	A3.1x	E18.1, D11, E18.1	B5, B6	O <sub>c 46z</sub> ความพึงพอใจของผู้ใช้ บัณฑิต (D12, E18.1, EE10, F5.1, F5.2)
	O <sub>c 43y</sub> ความพึงพอใจของ นายจ้าง (F5.1, F5.2,D11)	F5.2, F5.1, F5.2		B9, B18.1, B18.2,		O <sub>c47z</sub> ความพึงพอใจของ นายจ้าง (E18.1, F5.1, F5.2,D11)
	O <sub>c 44y</sub> ผลการเรียนรู้ เสริมสร้างความเข้มแข็ง ของชุมชน (B9, B18.1, B18.2, B17)			B17, E18.1, E18.1, 4.1ก,ข		OC <sub>48z</sub> ผลการเรียนรู้เสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน (B9, B18.1, B18.2, B17, E18.1)
	O <sub>c 45y</sub> งานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการ ตีพิมพ์เผยแพร่และนำไปใช้ ประโยชน์ (B5, B6)			,ค, E18.1		O <sub>c 49z</sub> งานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ (B5, B6)
	O <sub>c46y</sub> การปรับปรุงผลการ ดำเนินงาน (4.1ก,ข,ค)					O <sub>c 50</sub> การปรับปรุงผลการ ดำเนินงาน (4.1ก,ข,ค)

ตารางที่ 30 ตัวอย่างการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวความคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (ต่อ)

AEPSV Model	CQAS Model	feedback				ผลการวิเคราะห์ (EPQA Model)
		มาตรฐานอุดมศึกษา				
		1	2	3	4	
	F <sub>47y</sub> ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่ได้รับประโยชน์ (E16.1, E16.2)			E16.1, E16.2		F <sub>51z</sub> ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่ได้รับประโยชน์ (E16.1, E16.2)



## ภาคผนวก ง (5)

ตารางที่ 31 ตัวอย่างผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 30 คน) และข้อมูลปริมาณ (การตอบแบบสอบถาม จำนวน 250 คน) ตามระบบ CSIPOCF

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก 30 คน)	ข้อมูลปริมาณตอบแบบสอบถาม จำนวน 250 คน		ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	เรียงตามรายด้าน	เรียงตามความต้องการจำเป็น (PNI)	
<p><b>1. บริบทองค์กร (Context)</b> ผลการจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีจุดกำเนิดและระยะเวลาการพัฒนาแตกต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์หลักคล้ายคลึงกัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษา และยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตามพันธกิจหลัก 4 ด้านคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยามีพันธกิจเพิ่มเติม คือ การผลิตครูและอบรมบุคลากร การถ่ายทอดเทคโนโลยี และโครงการตามพระราชดำริ ลักษณะสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มี 2 ลักษณะ คือ สถาบันเปิดสอนหลายสาขาและสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง คือเปิดสอนสาขาเดียว เช่น สาขาพยาบาลศาสตร์</p>	<p><b>1. บริบทองค์กร (Context)</b> ระดับการปฏิบัติการในปัจจุบันในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ด้านบริบทองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (<math>\bar{x} = 3.8920</math>) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกด้านข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ สถาบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่นสมรรถนะหลักหรือจุดเน้น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือจุดอ่อน การได้เปรียบเชิงกลยุทธ์หรือจุดแข็งของสถาบัน และกลุ่มสถาบัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาของสถาบัน</p> <p>สถาบันมีการนำค่านิยมและความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กร มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่อง (<math>\bar{x} = 3.8560</math>)</p> <p><b>2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b></p>	<p><b>ความต้องการจำเป็น (PNI) 10 อันดับแรก</b> ระดับการปฏิบัติในปัจจุบันในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เป็นส่วนใหญ่ มีบางข้อเท่านั้นที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยปฏิบัติสูงสุด คือ สถาบันเร่งรัดการพัฒนาและการบริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ (<math>\bar{x} = 4.0706</math>) รองลงมา สถาบันมีการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย มาตรฐานการอุดมศึกษา กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนา และนโยบายของสถาบัน (<math>\bar{x} = 4.0280</math>) และสถาบันมีการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โดยกำหนดไว้ในนโยบายของสภาสถาบัน และแผนกลยุทธ์ (<math>\bar{x} = 4.0160</math>)</p>	<p><b>1.บริบทองค์กร (Context)</b> ผลการจากการสัมภาษณ์พบว่า สถาบันอุดมศึกษาวัตถุประสงค์หลักคล้ายคลึงกัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษา และยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตามพันธกิจหลัก 4 ด้านคือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยามีพันธกิจเพิ่มเติม คือ การผลิตครูและอบรมบุคลากร การถ่ายทอดเทคโนโลยี และโครงการตามพระราชดำริ ลักษณะสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา มี 2 ลักษณะ คือ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง คือเปิดสอนเฉพาะสาขา เช่น วิทยาลัยพยาบาล เป็นต้น และสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive university) คือเปิดสอนหลายสาขา เช่น</p>

ตารางที่ 31 ตัวอย่างผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา  
จากข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 30 คน) และข้อมูลปริมาณ (การตอบแบบสอบถาม จำนวน 250 คน) ตามระบบ CSIPOC(ต่อ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก 30 คน)	ข้อมูลปริมาณตอบแบบสอบถาม จำนวน 250 คน		ผลการสังเคราะห์สภาพ ปัจจุบันการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา
	เรียงตามรายด้าน	เรียงตามความต้องการจำเป็น (PNI)	
เป็นต้น แต่ละสถาบันเปิดสอนตามหลักสูตรตามความต้องการและความพร้อมของสถาบัน นอกจากนี้ยังพบการจำแนกกลุ่มสถาบันเป็นกลุ่ม ข และกลุ่ม ง รวมทั้งพบว่า การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ซึ่งมีพระราชบัญญัติของสถาบันเป็นกรอบการดำเนินงาน สถาบันแต่ละแห่งมีกลไกในการพัฒนาสถาบันโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นต้น	3. ปัจจัยนำเข้า (Input) จากข้อค้นพบเชิงปริมาณ คือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ สถาบันมีการดำเนินงานประชุม และปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ = .8240) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณคือสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบัน เรียนรู้ในสถาบันมีบรรยากาศน่าอยู่ มีความสะดวกสบาย สะอาดเป็นระเบียบ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ = 3.82) และด้านสาธารณสุขปลอดภัยมีการดูแลเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ = 3.80)	ความคาดหวังอยู่ในต่างระดับ เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากค่า PNI พบว่า รายการที่มีความต้องการจำเป็นใน 10 อันดับแรกคือ สถาบันมีการวิเคราะห์สถาบันศึกษาเดิมของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันแห่งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบัน (PNI = 4.616) รองลงมา คือ สถาบันมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงานตามโครงสร้าง (PNI = 0.3629) อันดับที่สาม คือ มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการจัดกิจกรรมสำหรับศิษย์เก่าและเรียนรู้ร่วมกัน (PNI = 0.3247) อันดับที่ดี คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามแผนงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น แต่ละสถาบันเปิดสอนตามหลักสูตรตามความต้องการและความพร้อมของสถาบันนอกจากนี้ยังพบการจำแนกกลุ่มสถาบันเป็นกลุ่ม ข และกลุ่ม ง รวมทั้งพบว่า การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ซึ่งมีพระราชบัญญัติของสถาบันเป็นกรอบการดำเนินงาน สถาบันแต่ละแห่งมีกลไกในการพัฒนาสถาบันโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 3 ของประเทศ 1 ใน 80 ของเอเชีย และ 1 ใน 400 ของโลก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ อันดับ 3 ของประเทศ อันดับ 50 ของเอเชีย และอันดับที่ 300 ของโลก
มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 3 ของประเทศ 1 ใน 80 ของเอเชีย และ 1 ใน 400 ของโลก	4. กระบวนการ (Process) ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ สถาบันมีการสรุปทบทวนผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และเผยแพร่ต่อสาธารณชน		

ตารางที่ 31 ตัวอย่างผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา  
จากข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 30 คน) และข้อมูลปริมาณ (การตอบแบบสอบถามจำนวน 250 คน)  
ตามระบบ CSIPOCF (ต่อ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก 30 คน)	ข้อมูลปริมาณตอบแบบสอบถาม จำนวน 250 คน		ผลการสังเคราะห์สภาพ ปัจจุบันการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา
	เรียงตามรายด้าน	เรียงตามความต้องการจำเป็น (PNI)	
<p>อาเซียน และ 1 ใน 400 โลกมหาวิทยาลัย เชียงใหม่เป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำ อันดับ 3 ของประเทศ อันดับ 50 ของอาเซียน และอันดับที่ 300 ของ โลก นอกจากนี้ มีการ เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) รวมทั้ง ใช้ความท้าทายเชิงกล ยุทธ์ ความได้เปรียบ เชิงกลยุทธ์ และปัจจัย ภายในและปัจจัย ภายนอก เป็นต้น วิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ใน การขับเคลื่อนสถาบัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ในระดับชาติ และ นานาชาติ</p> <p><b>2.ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b> ผลการจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ ส่งมอบ คือ หน่วยงานต้น สังกัด คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานทางสังคม</p>	<p>อยู่ในระดับปานกลาง (<math>\bar{X} = 3.30, SD=0.89</math>) มีความ คาดหวังในระดับมากที่สุด (<math>\bar{X} = 4.32, SD=0.75</math>) มีความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนา คือ ค่า PNI = 0.3020) จากข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า สถาบันมีกลยุทธ์ทาง การตลาดสำหรับการบริหาร จัดการของสถาบันที่เพิ่ม มูลค่าสินทรัพย์ ผล ดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยในการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (<math>\bar{X} = 3.28, SD=0.94</math>) ซึ่ง สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นในการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา มีค่า PNI = 0.3041 อยู่ในลำดับที่ 6 จาก 10 ลำดับแรก</p>	<p>ดำเนินงานตามแผนงานและ โครงสร้าง (PNI = 0.3205) อันดับที่ห้า คือ สถาบันมีการ กำหนดโครงสร้างการบริหารที่ ลดขั้นตอนง่ายต่อการ ติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานข้ามสายงาน (PNI = 0.3143) อันดับที่หก คือ สถาบันมีกลยุทธ์ทางการตลาด สำหรับการบริหารจัดการของ สถาบันที่เพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ (PNI = 0.3041) อันดับที่เจ็ด คือ สถาบันมีการสรุปทเรียนจาก การดำเนินงานตามกลยุทธ์และ เผยแพร่ต่อสาธารณชน (PNI = 0.3020) อันดับที่แปด คือ สถาบันมีการนำผลการ สังเคราะห์งานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ ที่มีการรับรองการใช้ ประโยชน์จริงจากหน่วยงาน ภายนอกหรือชุมชน มาใช้ในการ พัฒนาการวิจัย</p>	<p>นอกจากนั้น มีการเทียบเคียง สมรรถนะ(Benchmarking) รวมทั้งใช้ความท้าทายเชิงกล ยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก เป็นต้น วิเคราะห์เป็น กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถาบัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ใน ระดับชาติ และนานาชาติ สอดคล้องกับระดับการ ปฏิบัติการในปัจจุบันในการ บริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา ด้านบริบท องค์กร พบว่า ในภาพรวมมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (<math>\bar{X} = 3.8920</math>) และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ทุกด้านข้อมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก</p>

\* รายละเอียดเพิ่มเติมติดต่อผู้วิจัย

ภาคผนวก ง (6)  
ผลการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์  
แบบ (AEPQA)



ตารางที่ 32 ตัวอย่างการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA)

การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPVS)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (COAS)	การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ(AEPQA)
<p><b>1. บริบทองค์กร (Context)</b> บริบทองค์กร คือ สภาพทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สถานการณ์ในการแข่งขัน และพื้นที่การแข่งขัน</p> <p><b>2 ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b> ผู้ส่งมอบ คือ ผู้นำส่งปัจจัยสำหรับการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อเสนอของลูกค้า</p> <p><b>3. ปัจจัยนำเข้า(Input)</b> ผลการสังเคราะห์พบว่า ปัจจัยนำเข้า คือ ปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรนำไปดำเนินงาน ประกอบด้วย</p>	<p><b>1. บริบทองค์กร (Context)</b> ผลการจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์หลักคล้ายคลึงกัน คือ การกระจายโอกาสทางการศึกษา และยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ (ความรับผิดชอบต่อสังคม) และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจเพิ่มเติม คือ การผลิตครู และอบรมบุคลากร การถ่ายทอดเทคโนโลยี และโครงการตามพระราชดำริ</p> <p>ลักษณะสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มี 2 ลักษณะ</p>	<p><b>1. บริบทองค์กร (Context)</b> บริบทองค์กร คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป วัตถุประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ลักษณะโดยรวม ความคาดหวังของสถาบัน สมรรถนะหลัก การเป็นสถาบันเฉพาะทาง หรือสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ จุดยืน (อันดับ) ในการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร อัตลักษณ์ของนักศึกษา เอกลักษณ์ของสถาบัน และลักษณะใน 4 กลุ่มสถาบัน คือ ก.วิทยาลัยชุมชน ข.สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี ค. สถาบันเฉพาะทาง สถาบันที่เน้นการวิจัยชั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก ให้</p>	<p><b>1. บริบทองค์กร (Context)</b> 1.1 ลักษณะของสถาบัน ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางสอนสาขาเดียว หรือสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive university ) สอนหลายสาขา</p> <p>1.2 วัตถุประสงค์หลักของสถาบัน คือ การ กระจายโอกาสทางการศึกษา และยกมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ (ความรับผิดชอบต่อสังคม) และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และ พันธกิจสนับสนุน</p> <p>1.3 ทิศทางของสถาบัน ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร</p>



ตารางที่ 32 ตัวอย่างการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEPSV)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA)
<p>โครงสร้างการบริหารที่กำหนดแผนงานหรือสายงานการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ ทีมงานประกอบด้วย ผู้บริหารและคณะทำงานตามโครงสร้างด้วยการมีคุณค่าร่วม ทักษะ และวิธีการทำงานในการพัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management-OSM) ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Architect) ผู้บูรณาการ (Integrator) เชื่อมโยงกับพันธกิจ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามกลยุทธ์ ในลักษณะเป็นเจ้าของกระบวนการ (The process owner) โดยประสานการจัดวางองค์กรกับกลยุทธ์และกิจกรรมหลักขององค์กร (Primary activities) คือ กิจกรรมส่งมอบปัจจัยสำหรับการปฏิบัติงาน (Inbound logistics) การปฏิบัติงาน (Operation) กิจกรรมการรวบรวมส่งมอบผลผลิต (Outbound) สู่ระบบการตลาดและการขาย (Marketing and sales) รวมทั้งการบริการ</p>	<p>คือ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางสอนสาขาเดียว เช่น วิทยาลัยพยาบาล และสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive university) สอนหลายสาขา เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น และสถาบันอุดมศึกษาเดิมสอนเฉพาะทางต่อมาได้มีการพัฒนาเป็นสถาบันอุดมศึกษาสมบูรณ์แบบ คือ สอนหลายสาขา เช่นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น เมื่อจำแนกตามจุดเน้นของสถาบัน แบ่งได้ 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม ก. วิทยาลัยชุมชนกลุ่ม ข. สถาบันที่เน้นปริญญาตรี กลุ่ม ค. สถาบันเฉพาะทาง และ กลุ่ม ง. สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก รวมทั้งพบว่า การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ อัตลักษณ์ของนักศึกษา</p>	<p>ได้มาตรฐานใน 2 ด้านของสถาบันคือ ด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาและด้านการปฏิบัติตามภารกิจ</p> <p><b>2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b> ผู้ส่งมอบสำคัญ คือ หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือ สถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียนเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย</p> <p>2.1 ผู้หน่วยงานต้นสังกัด คือ หน่วยงานของรัฐและเอกชน ผู้ใช้บริการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา คณะกรรมการสภาสถาบัน หรือคณะกรรมการบริหาร ในการกำหนดนโยบาย ที่วิเคราะห์นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย และมาตรฐานการอุดมศึกษา และมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>2.2 คู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอก และสถานประกอบการ</p> <p>2.3 สถาบันการศึกษาที่ส่งนักเรียน/นักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งชุมชนในการใช้บริการสถาบัน</p>	<p>อัตลักษณ์ของนักศึกษา และเอกลักษณ์ของสถาบัน</p> <p>1.4 สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และจุดยืน (อันดับ) ในการแข่งขันในกลุ่มสถาบันเดียวกัน</p> <p>1.5 กลุ่มสถาบัน ประกอบด้วย กลุ่ม ก. วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข. สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค. สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง. สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก</p> <p>1.6 มาตรฐานสถาบัน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านศักยภาพด้านความพร้อม และมาตรฐานด้านการดำเนินงานตามภารกิจ สถาบันอุดมศึกษา</p>

ตารางที่ 32 ตัวอย่าง การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ  
สมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวคิด การบริหารจัดการขั้นสูง (AEPSV)	ผลการสังเคราะห์สภาพ ปัจจุบันการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวคิดการ บริหารจัดการขั้นสูงและ ระบบประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ(AEPQA)
<p>และระบบสนับสนุน (Support system) โดยกำหนดโครงสร้างพื้นฐาน (Firm infrastructure) เช่น ระบบบัญชี กฎหมาย การวางแผน กิจกรรม สาธารณะ การประกันคุณภาพและการวางแผนทั่วไป การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานองค์กรที่มีสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์ การเจรจาการค้า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือ การสรรหา การให้ปฏิบัติงาน ฝึกอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้ออกจากงาน และโดยมีระบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ในการบริหารจัดการองค์กร</p>	<p>เอกลักษณ์ของสถาบัน ซึ่งมีพระราชบัญญัติของสถาบัน เป็นกรอบการดำเนินงาน สถาบันแต่ละแห่งมีกลไกในการพัฒนาสถาบัน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 3 ของประเทศ 1 ใน 80 ของเอเชีย และ 1 ใน 400 ของโลก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ อันดับ 3 ของประเทศ อันดับ 50 ของอาเซียน และอันดับที่ 300 ของโลก เป็นต้นนอกจากนั้น มีการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างสถาบัน รวมทั้งใช้ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ในการวิเคราะห์ และกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถาบัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระดับชาตินานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ คือ</p>	<p><b>3. ปัจจัยนำเข้า (Input)</b> ผลการสังเคราะห์ พบว่าประกอบด้วย 3.1 ด้านภาวะผู้นำ คือ สภาพสถาบันและผู้บริหาร 1) สภาพสถาบันมีสำนักงานสภาพสถาบัน ดำเนินงานธุรการ และคณะกรรมการสภาพสถาบัน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และปฏิบัติตามกฎหมาย กำหนด มีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้า และประเมินความสำเร็จการดำเนินงานของสภาพสถาบัน ครอบคลุมงาน 4 ด้าน คือ (1) การปฏิบัติหน้าที่ตามพ.ร.บ.ของสถาบัน กำหนดยุทธศาสตร์ และทิศทางสถาบัน (2) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3) กำกับ ติดตามการดำเนินงานของผู้บริหารสถาบัน และ การสร้างความสัมพันธ์กับ คณะกรรมการชุดต่างๆ หน่วยงาน และบุคคล โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 10 ประการคือ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลัก</p>	<p><b>2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b> ประกอบด้วย 2.1 หน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษาส่วน ใหญ่สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ กำหนดนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ และมาตรฐาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เป็นกรอบกว้างๆ สภาพ สถาบันหรือคณะกรรมการบริหาร กำหนด นโยบายของสถาบัน เพื่อ สถาบันนำไปปฏิบัติ 2.2 คู่ความร่วมมือ หรือ เครือข่ายความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ทั้งภายในและ ภายนอก และสถาน ประกอบการ 2.3 หน่วยงานทางสังคม คือ สถานประกอบการ ชุมชน ซึ่งสถาบันมีส่วน เกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ และ สถาบันการศึกษาเดิมของ นักเรียน นิสิตนักศึกษา รวมทั้งหน่วยงานต่างๆทั้ง ภาครัฐและเอกชน ที่ส่ง บุคลากรเข้ามาศึกษาและ ฝึกอบรม</p>

ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEPSV)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPOA)
<p>รวมทั้งกลยุทธ์การตลาด เช่น 7 P'S (Program, Price, Place, Promotion, Physical Facilities, Process and People เป็นต้น เป็นฐานข้อมูลที่สำคัญ หรือน้ำหนักของกลยุทธ์ (Strategy Expense - STRATEX)</p> <p><b>4. กระบวนการ (Process)</b> กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร ทีมงาน การบริหาร ที่มีคุณค่าร่วม มีแนวทางการดำเนินงาน ด้วยการบริหารยุทธศาสตร์ คือ</p> <p>4.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Develop the strategy) เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์โดยการ ทบทวน และการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและภายนอก สถานการณ์การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เงิน รวมทั้งปัจจัยส่งมอบปรัชญา วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และ วัตถุประสงค์โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ เช่น SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)</p>	<p>การปฏิบัติของสถาบันใน ด้านบริบทขององค์กรใน ภาพรวม พบว่า อยู่ใน ระดับมาก (<math>\bar{X} = 3.89, SD=0.79</math>) และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากที่สุด คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก เช่น สมรรถนะ หลักหรือจุดเน้น ความ ทำทายเชิงกลยุทธ์ หรือ จุดอ่อน การได้เปรียบ เชิงกลยุทธ์หรือจุดแข็งของ สถาบัน และกลุ่มสถาบัน เพื่อกำหนดแนวทางการ พัฒนาของสถาบันโดยมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (<math>\bar{X} = 3.92, SD=0.86</math>) รองลงมาคือ สถาบันมีการ นำค่านิยม และความ ภาคภูมิใจในวัฒนธรรม องค์กร มาเป็นพื้นฐานใน การพัฒนาสถาบันอย่าง ต่อเนื่อง พบว่า มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (<math>\bar{X} = 3.85, SD=0.88</math>)</p> <p><b>2. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)</b> ผลการจากการสัมภาษณ์ เชิงลึก พบว่า ผู้ส่งมอบ คือ</p>	<p>ประสิทธิภาพ(Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsive) หลักความ รับผิดชอบ (Accountability) หลัก ความโปร่งใส (Transparency) หลักนิติ ธรรม (Rule of law) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการ กระจายอำนาจ (Decentralization) หลัก ความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus) และ (4) ประเมินผลการบริหาร ของสถาบัน เพื่อผู้บริหาร นำผลการประเมินไป ปรับปรุงงาน</p> <p>2) ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารและทีมงาน ก. ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ ในการบริหารสถาบัน และพัฒนาอาจารย์และ บุคลากรในด้านต่างๆ ให้มี คุณภาพ เช่น แผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ ฐานข้อมูล การบริหาร ความเสี่ยง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และ การบริหารทรัพยากร ต่างๆ และมีทีมงาน วิชาการและทีมงาน สนับสนุน คณะกรรมการต่างๆ ตาม โครงสร้าง</p>	<p><b>3. ปัจจัยนำเข้า (input)</b> ผลการสังเคราะห์ พบว่า</p> <p><b>ประกอบด้วย</b></p> <p>3.1 ด้านภาวะผู้นำ คือ สภา สถาบันและผู้บริหาร ดัง รายละเอียด</p> <p>1) สภาสถาบันมีสำนักงาน สภาสถาบันดำเนินงานธุรการ และคณะกรรมการสภา สถาบัน ทำหน้าที่กำหนด นโยบาย และปฏิบัติตาม กฎหมายกำหนด มีการ ประเมินตนเองตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด และ ประเมินความสำเร็จการ ดำเนินงานของสภาสถาบัน ซึ่งครอบคลุมงาน 4 ด้าน คือ</p> <p>(1) การปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ.ของสถาบัน กำหนด นโยบาย ยุทธศาสตร์ และ ทิศทางสถาบัน</p> <p>(2) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของต้นสังกัด และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(3) กำกับ ติดตามการ ดำเนินงานของผู้บริหาร สถาบัน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ คือ หลัก ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการ ตอบสนอง (Responsive)</p>

ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPVS)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA)
PESTEL (Political, Economic, Social, Environmental, Technological, Legal) และ TOWS matrix ( Threat, Opportunity, Weakness Strength ) เป็นต้น 4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Plan the strategy) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ กำหนดกิจกรรมหลัก (Primary activities) ตามพันธกิจและกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ในระบบกลยุทธ์ (Strategy) กำหนดค่านิยมในการวัด ค่าเป้าหมาย วิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การตัดสินใจและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อส่งมอบถึงผู้ใช้บริการ การติดตามข้อมูล และการวัดผลรวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงาน 4.3 การจัดองค์กรให้สอดคล้องด้วยกลยุทธ์ (Aligning the Organization with the strategy) เป็นการเชื่อมโยงภายในองค์กร ระหว่างองค์กรกับองค์กร ระหว่างกลยุทธ์กับกลยุทธ์ ระหว่างโครงการกับโครงการ และมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ลดหลั่นกันลงไป ในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ จัดหาบุคคล/ การจ้าง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการให้ออกจากงาน	หน่วยงานต้นสังกัด คู่ความร่วมมือ และหน่วยงานทางสังคม 2.1 หน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่มีบางสถาบันสังกัดกระทรวงอื่น เช่น สถาบันพระบรมราชชนก หรือวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ และมาตรฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เป็นกรอบกว้างๆ สภาสถาบัน หรือคณะกรรมการบริหารกำหนดนโยบายของสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการผลการปฏิบัติในด้านนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณ คือ สถาบันมีการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย มาตรฐานอุดมศึกษาที่กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาและนโยบายของสถาบัน พบว่ามีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ , $SD=0.85$ )	คณะกรรมการเฉพาะกิจ ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางดำเนินงาน และถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหาร จากการวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละหลักสูตร เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน มีระบบการรับแลการแต่งตั้งอาจารย์ประจำหลักสูตร และระบบการบริหารอาจารย์ และส่งเสริมให้การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี จากความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ตามประเด็นความรู้ตามพันธกิจอย่างน้อย ด้านการผลิตบัณฑิต และด้านการวิจัย และดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับพันธกิจ และพัฒนาการของสถาบัน คณะ และหลักสูตร	หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of law) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทมติ (Consensus) 4) สนับสนุนการบริหารของสถาบัน โดยสำนักงานสภาสถาบันทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานประชุมสภาสถาบันทุกเดือน ยกเว้นกรณีมีเรื่องเร่งด่วนอาจนัดประชุมในวาระเร่งด่วนและประสานการนำผลการประชุมไปสู่การดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สภาสถาบันมีการประเมินผลการดำเนินงานของสภาสถาบันตามแผนที่กำหนดและนำผลมาปรับปรุงงานและจัดทำเป็นฐานข้อมูลการบริหาร (Execution Information System - EIS)

ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEPVS)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA)
<p>ทั้งนี้มีการพัฒนาเทคโนโลยี (Technological development) การค้นคว้า หานวัตกรรมใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กร การทดสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ รวมทั้งทักษะ (Skills) ของบุคคลหรือองค์กรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และประหยัดเวลา</p> <p>4.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Plan operation) กิจกรรมหลัก คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรทุกระดับ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นโครงการ และมีงบประมาณสนับสนุน ดำเนินงานตามโครงการ การติดตามและประเมินโครงการ</p>	<p>2.2 คู่ความร่วมมือ หรือ เครือข่าย สถาบันมีการสร้าง เครือข่ายทั้งเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ รวมถึงการลงนามความร่วมมือหรือมิได้ลงนามร่วมมือ กับหน่วยงานทั้งของรัฐ และเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อความร่วมมือทางวิชาการ ในการพัฒนาสถาบัน การปฏิบัติในด้านนี้สอดคล้องกับ ข้อค้นพบเชิงปริมาณ คือ สถาบันเปิดโอกาสให้เครือข่ายความร่วมมือ ผู้ใช้บริการ (ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันทุกขั้นตอน พบว่า ผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (<math>\bar{X} = 3.46, SD=1.01</math>)</p> <p>2.3 หน่วยงานทางสังคม คือ สถานประกอบการ ชุมชน ซึ่งสถาบันมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสถาบันการศึกษาเดิมของนักเรียน นิสิตนักศึกษา รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ส่งบุคลากรเข้ามารับการศึกษาและฝึกอบรม นักเรียนนิสิตนักศึกษา ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับ สถาบันอุดมศึกษาข้อค้นพบ</p>	<p>ที่ให้ประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามปกติ ที่ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ โดยมีการนำข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเป็นฐานในการตัดสินใจการดำเนินงาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ยึดมั่นในคุณค่าต่อนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อการเรียนรู้ เจริญเติบโตและ มองเห็นอนาคตของสถาบันอย่างชัดเจน และรู้วิธีการนำสถาบันไปสู่เป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ โดยมีการควบคุม กำกับ ติดตาม การตรวจสอบ ความก้าวหน้าตามแผน การบริหาร และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน) ตามเป้าหมาย พร้อมการปรับปรุงคุณภาพ โดยใช้ผลลัพธ์การดำเนินงาน มาทบทวนการทำงาน ปรับปรุงตนเองโดยใช้ข้อมูล และผลย้อนกลับจาก อาจารย์และบุคลากร นักศึกษาและศิษย์เก่า มุ่งมั่นในกฎระเบียบ จริยธรรม และข้อกฎหมาย นำสถาบันไปมีส่วนร่วมกับสังคมเพื่อลดความเสี่ยง</p>	<p>นอกจากนั้น สถาบันสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่าง สภาสถาบันกับและ คณะกรรมการชุดต่างๆ อาจารย์และบุคลากร คือ บทวนการดำเนินงาน (Retreat) จากการประชุม ร่วมกันระหว่างสภาสถาบัน ผู้บริหาร คณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของสภาสถาบันทุกปี</p> <p>2) ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารและทีมงาน</p> <p>ก. ผู้บริหาร</p> <p>(1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถาบัน โดยการนำนโยบายสภาสถาบันมาสู่ การปฏิบัติ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบัน และถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกระดับ</p> <p>(2) มีความสามารถการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน</p>

ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPVS)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA)
<p>4.5 การติดตามและการเรียนรู้ (Monitor and learn) คือ การติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์เริ่มจากกลยุทธ์แผนปฏิบัติการโดยมีการทบทวนเป็นระยะๆ ความก้าวหน้าของกลยุทธ์ และการเรียนรู้หรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการหลังการผลิตหรือการให้บริการหลังการส่งมอบ</p> <p>4.6 การทดสอบและการปรับปรุงกลยุทธ์ (Test and adapt the strategy) คือ การวิเคราะห์ผลผลิตความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ รวมทั้งการบูรณาการกลยุทธ์ การทดสอบดูว่ากลยุทธ์มีความเที่ยงตรงนำไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ มีอะไรต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง และมีการปฏิบัติอย่างไร</p> <p><b>5. ผลผลิต (Output)</b> ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการของคู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่กระบวนการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการตามกลยุทธ์และพันธกิจก่อให้เกิดผลผลิต</p> <p><b>6. ผลลัพธ์ (Outcome)</b> ผลผลิต หรือการให้บริการ ที่ส่งผลต่อเนื้องที่แสดงถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หรือเกิดสิ่งใหม่ต่อยอดงานเดิม</p>	<p>จากการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ผลการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด คือ สถาบันมีการวิเคราะห์สถานศึกษาเดิมของนักเรียน นิสิต นักศึกษาที่เข้ามาศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (<math>\bar{X} = 2.76, SD = 1.13</math>) สอดคล้องกับการพิจารณาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ค่า PNI = 0.4616 อยู่ในลำดับที่ 1 จาก 10 ลำดับแรก คือ มีความต้องการในการพัฒนาสูงสุด</p> <p><b>3. ปัจจัยนำเข้า (Input)</b> ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยนำเข้าของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญประกอบด้วย</p> <p>3.1 ด้านภาวะผู้นำ คือ สภาสถาบันและผู้บริหาร</p> <p>1) สภาสถาบัน มีบทบาทและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของสถาบัน คือ การกำหนดนโยบาย การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน</p>	<p>รวมทั้งมีระบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบัน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายวัตถุประสงค์ บรรลุพันธกิจ และ เป้าหมาย</p> <p>ข. ทีมงานวิชาการและทีมงานสนับสนุน (Academic and support staff) ประกอบด้วย</p> <p>(1) ทีมงานงานวิชาการการรับคนร่วมงาน และการส่งเสริมเข้าสู่ตำแหน่งขึ้นอยู่กับผลงานทางวิชาการ มีการกำหนดบทบาทของทีมงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกชัดเจน หน้าที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ให้การสนับสนุนหลักสูตร มีการกำหนดภาระงานของสมาชิกชัดเจนและการจูงใจเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ ค้นคว้าวิธิการทบทวน การปรึกษา และการทบทวนการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเตรียมการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดและการออกจากงานของทีมงานล่วงหน้า</p> <p>(2) ทีมงานสนับสนุน สถาบันมีบุคลากรสายสนับสนุนเพียงพอในงานต่าง ๆ เช่น ด้านห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ และการให้บริการนิสิต เป็นต้น</p>	<p>คำนึงถึงประโยชน์ของสถาบัน ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(3) มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่บูรณาการการบริหารยุทธศาสตร์ในการบริหารงานประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยใช้กลไกสำนักบริหารยุทธศาสตร์</p> <p>(4) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติราชการ (MOU) สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้เป็นความรู้ที่ฝังตัวในสถาบันและการเจริญเติบโตของสถาบัน</p> <p>(5) ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์</p> <p>(6) มีการถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมพัฒนาทีมงานและผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>(7) มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของคณะตามผลลัพธ์ พันธกิจ กลุ่มสถาบันและมาตรฐานสถาบัน</p>

ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูง (AEPSV)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการขั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (AEPQA)
<p><b>7. ผู้ใช้บริการ (Customers)</b>            ผู้ใช้บริการคือ ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการดำเนินงาน และการอำนวยความสะดวกหลังการส่งมอบ รวมทั้งใช้ผลจากการปฏิบัติงาน หรือการบริการขององค์กร.</p> <p><b>8. ผลสะท้อนกลับ (Feedback)</b>            ผลสะท้อนกลับคือ ปฏิกริยาที่แสดงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงผลผลิต หรือการให้บริการ เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้สั่งการ หรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในทุกขั้นตอนของกระบวนการ</p>	<p>โดยมีสำนักงานสถาบัน สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน เช่น การจัดประชุม การติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม การประเมินตนเอง และการทบทวนการดำเนินงาน แต่ละแห่งมีการกำหนดนโยบายของสถาบันแตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติและข้อบังคับของสถาบัน แบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ (1) สถาบันขนาดใหญ่ซึ่งตั้งมานาน เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการกำหนดนโยบายของสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สมัครอธิการบดีกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารจัดการสถาบัน (2) มีการกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างสถาบันกับผู้บริหาร เป็นนโยบายของสถาบัน และ (3) อธิการบดีและคณะผู้บริหารนำเสนอ นโยบายต่อสถาบัน สภาสถาบันให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะการกำกับ ติดตามการดำเนินงาน</p>	<p>มีความสามารถเพียงพอในการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจกับผู้ใช้บริการ ผู้บริหารของสถาบัน และทีมงานมีความสามารถในการสื่อสารแผน และผลการดำเนินงานไปยังบุคคลในสถาบัน สนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสมที่มีการถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถาบัน ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งตามผลลัพธ์ พันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์สถาบัน</p>	<p>ข. ทีมงาน ทีมงานงาน ประกอบด้วย ทีมงานวิชาการและทีมงานสนับสนุน (Academic and support staff ) (1) ทีมงานงานวิชาการ มีการรับคนร่วมงาน และการส่งเสริมเข้าสู่ตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับผลงานทางวิชาการ มีการกำหนดบทบาทของทีมงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกชัดเจน หน้าทีมความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ให้การสนับสนุนหลักสูตร กำหนดภาระงานของสมาชิกชัดเจนและการจูงใจเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ ค้นคว้าวิธีการ ทบทวน การปรึกษา และการทบทวนการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินที่ดี และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเตรียมการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด และการออกจากงานของทีมงานล่วงหน้า (2) ทีมงานสนับสนุนสถาบันมีบุคลากรสายสนับสนุนเพียงพอในงานต่าง ๆ เช่น ด้านห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์</p>

ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPVS)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ (AEPQA)
สรุปแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPVS) เป็นการ บริหารงานโดยกลยุทธ์ ที่มีการ จัดระบบการบริหารงาน คือ การกำหนดโครงสร้างการ บริหารเน้นความคล่องตัว ข้าม งานข้ามหน้าที่ ผู้บริหาร และ ทีมงาน มีวิธีการทำงานร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนค่านิยม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ให้มีแนว ทางการทำงานไปในแนวทาง เดียวกัน และเป็นระบบชัดเจน ด้วยความรู้ความสามารถ โดยมี แผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงาน ประจำปี โครงการ และ งบประมาณตามค่าน้ำหนักกล ยุทธ์ (STRATEX) จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อกำหนดกล ยุทธ์ วางแผนยุทธศาสตร์ การ เชื่อมโยงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและ การเรียนรู้ การทดสอบและนำ ผลมาปรับปรุง ทั้งนี้มีสำนัก บริหารยุทธศาสตร์เป็นกลไก ขับเคลื่อนกลยุทธ์ตั้งแต่ การ คำนึงถึงปัจจัยหลักตามบทบาท หน้าที่ ปัจจัยสนับสนุน และ กระบวนการบริหารนำส่ง ผลผลิต หรือการบริการ	ตามนโยบาย รวมทั้งมีการ ประเมินผลเพื่อทบทวนการ ดำเนินงาน (Retreat) ร่วมกัน ระหว่างสภาสถาบัน ผู้บริหาร คณะกรรมการชุดต่างๆเพื่อการ ปรับปรุงการดำเนินงานของ สถาบัน 2) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา นำนโยบายของสภาสถาบันมา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ ราชการ โดยการประชุม อาจารย์และบุคลากรทั้งสถาบัน บางสถาบันผู้บริหารระดับ สูงสุดเวียนไปประชุมผู้บริหาร และอาจารย์ในวิทยาเขตต่างๆ เพื่อนำนโยบายไปถ่ายทอด สำหรับการติดตามผลการ ดำเนินงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ติดตามจากการมอบหมาย ผู้รับผิดชอบ และทำข้อตกลง รวมทั้งการประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารซึ่งมีการ กำหนดวิธีการติดตามแตกต่าง กัน เช่น มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระนครเหนือ กำหนดให้รองอธิการบดีและ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับกลยุทธ์ ในฐานะเป็นเจ้าภาพ คมบดี ผู้อำนวยการรับผิดชอบตาม พันธกิจโดยมีการจัดทำ ข้อตกลง คือ	นำข้อมูลจากรายงาน ประเมินความสำเร็จการ ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ค่า เป้าหมาย ตามแผน ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี ผลการ ประเมินความพึงพอใจได้ อย่างน้อย 3.51 จาก คะแนนเต็ม 5 และผลการ ดำเนินงานตามอัตลักษณ์ ได้รับการยกย่องใน ระดับชาติและนานาชาติ เกิดประโยชน์และสร้าง คุณค่าต่อสังคม 3.2 ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย สถาบันมี ระบบการบริหารและการ พัฒนาอาจารย์โดยจัดทำ แผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ รวมอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสาย สนับสนุน โดยมีระบบการ รับอาจารย์ใหม่ นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุน ระบบการบริหารอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสาย สนับสนุน และระบบการ ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสาย สนับสนุน คือ (1) ระบบการรับอาจารย์ใหม่ นักวิจัย และบุคลากรสาย สนับสนุน ประกอบด้วย การ วางแผนระยะยาวด้านอัตรากำลัง ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร ระบบการรับ อาจารย์ใหม่และการพัฒนา อาจารย์	และการให้บริการนิสิต เป็นต้น มีความสามารถ เพียงพอในการให้บริการ ที่สร้างความพึงพอใจกับ ผู้ใช้บริการ 3.2 ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย คุณภาพ อาจารย์ และบุคลากร สายสนับสนุน นักศึกษา และศิษย์เก่า 3.2.1 คุณภาพอาจารย์ (1) มีอาจารย์ประจำ หลักสูตรที่มีวุฒิปริญญา เอกตรงสาขาที่เปิดสอน หรือรายวิชา หรือ กิจกรรมของสถาบันตาม พันธกิจ อาจารย์ประจำ หลักสูตรที่มีวุฒิปริญญา เอกอย่างน้อยตามเกณฑ์ ของสำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษา (2) มีอาจารย์ประจำ หลักสูตรที่ดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการตรงกับสาขา ที่เปิดสอน หรือรายวิชา หรือกิจกรรม ช่วยให้ สามารถพัฒนาความรู้ และกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ ซึ่งมีบุคลากร เพียงพอที่จะทำงานตาม พันธกิจในหลักสูตร



ตารางที่ 32 การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพสมบูรณ์แบบ (ต่อ)

การสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการชั้นสูง (AEPVS)	ผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา (MHEI)	ระบบการประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ (CQAS)	การบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการชั้นสูงและระบบประกันคุณภาพ สมบูรณ์แบบ (AEPQA)
และการติดตามผลหลังการขยายหรือการบริการรวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	อธิการบดีทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับสภาสถาบัน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าหน่วยงาน ทำข้อตกลงกับอธิการบดี อาจารย์ทำข้อตกลงกับคณบดี หรือหัวหน้าหน่วยงาน เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตามข้อตกลง บางสถาบันมี คณะกรรมการติดตามการบริหารของสถาบัน ในการบริหารงานของสถาบัน ผู้บริหารมีการจูงใจให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีความสุข คือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญ บุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานตามความถนัดและความสนใจ ส่วนเทคนิคการบริหาร การถ่ายทอดนโยบายของสถาบันสู่บุคลากรทุกระดับ มีการประชุมชี้แจงนโยบายในการประชุมคณะกรรมการบริหารระดับสถาบันระดับหน่วยงานย่อย การเผยแพร่ผ่านทางการประชาสัมพันธ์ของสถาบันในรูปแบบเอกสาร เว็บไซต์ รวมทั้งการกำหนดแนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วยหลักธรรมาภิบาล	มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีอาจารย์ประจำหลักสูตร มีวุฒิ ตำแหน่งวิชาการ และประสบการณ์ จำนวนไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสกอ. (2) ระบบการบริหารอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนระยะยาว ด้านอัตรากำลัง แผนบริหารอาจารย์ประจำหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งประกอบด้วย แผนอัตรากำลัง แผนการสรรหา และรับอาจารย์ใหม่ แผนบำรุงรักษา แผนการหาตำแหน่งทดแทนกรณีลาไปศึกษาต่อ หรือเกษียณอายุราชการ ระบบและกลไกการบริหารกำลังคนเพื่อรักษาการคงอยู่ของอาจารย์ สดอัตราการผลิต หรือการย้ายงาน แผนบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารกรณีอาจารย์ขาดแคลน ด้านจรรยาบรรณการจัดการเรียนการสอน และการจัดอาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างชัดเจน โดยมอบหมายภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ที่มีระบบการกำหนดภาระงาน และแรงจูงใจในการสนับสนุนการเรียนการสอน ระบบการเลิกจ้าง และการเกษียณอายุราชการ ระบบการยกย่องและธำรงรักษา	(5) อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ผู้สอบ วิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระในระดับบัณฑิตศึกษาและการปรับหลักสูตรเป็นไปตามรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นไปตามตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ และ(TOF) (3) จำนวนบทความทางวิชาการของอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ได้รับการอ้างอิงในฐาน TCI และScopus ต่อ อาจารย์ประจำหลักสูตร (4) จำนวนบทความวิจัยหรือบทความวิชาการระดับชาติ หรือนานาชาติ ผลงานวิชาการรับใช้สังคมที่ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ - จำนวนผลงานที่หน่วยงาน หรือองค์การระดับชาติว่าจ้างให้ดำเนินงาน - ตำราหรือหนังสือในการขอผลงานทางวิชาการและผ่านการพิจารณาตามเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการ

\* รายละเอียดเพิ่มเติมติดต่อผู้วิจัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล นายเทียน ทองแก้ว

วัน เดือน ปีเกิด วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ.2489 จังหวัดเพชรบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2508 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.กศ.) โรงเรียนฝึกหัดครู  
เพชรบุรี

พ.ศ.2511 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครูพิเศษมัธยม (พ.ม.) (สมัคร  
สอบ) กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ.2514 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาประถมศึกษา วิชาเอกชีววิทยา  
วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร

พ.ศ.2521 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการศึกษา (M. Ed.) สาขา Curriculum  
and Instruction (Science Education) The Pennsylvania State University, U.S.A. โดย  
ทุนครูสภา

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2508 – 2511 ครูประถมศึกษา โรงเรียนบ้านหนองโสน อำเภอบ้านลาด จังหวัด  
เพชรบุรี

พ.ศ.2514 – 2521 อาจารย์วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก

พ.ศ.2521 – 2536 รองอธิการวิทยาลัยครูสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

พ.ศ.2537 – 2542 อธิการสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี

พ.ศ.2546 – 2547 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2557 – 2557 รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ปัจจุบัน ที่ปรึกษาอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต