

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นายเกษม บำรุงเวช

สถาบันวิทยบริการ

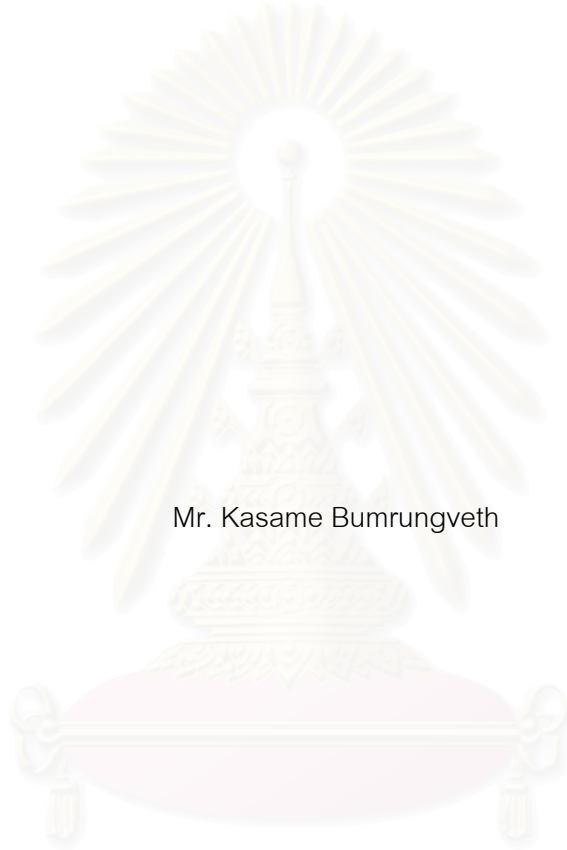
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-17-6783-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION IN ENGLISH LANGUAGE
PROGRAM, THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES FACULTY,
PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY
BY USING BENCHMARKING METHODOLOGY
WITH THE DEPARTMENT OF ENGLISH,
THE FACULTY OF ARTS,
CHULALONGKORN UNIVERSITY



Mr. Kasame Bumrungveth

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-17-6783-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะ
 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดย
 วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย นายเกษม บำรุงเวช

สาขาวิชา อุดมศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
 (รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
 (รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

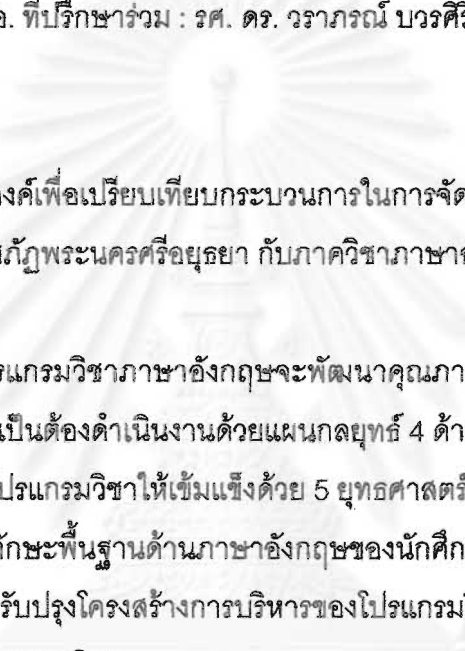
สถาบันนวัตกรรมการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....กรรมการ
 (ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ)

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร. พจี ยิวชิต)

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์)

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครหรือยูธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ กับภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (THE DEVELOPMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION IN ENGLISH LANGUAGE PROGRAM, THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES FACULTY, PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY BY USING BENCHMARKING METHODOLOGY WITH THE DEPARTMENT OF ENGLISH, THE FACULTY OF ARTS, CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ. ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. สุชาติ ตันธนะดชา, อ. ที่ปรึกษาร่วม : รศ. ดร. วราภรณ์ บวรศิริ , 510 หน้า ISBN 974-17-6783-8



การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการในการจัดการการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครหรือยูธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่าการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมาตรฐานภาควิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องดำเนินงานด้วยแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน รวม 14 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. เสริมสร้างรากฐานของโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็งด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1.1 พัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร 1.2 พัฒนาทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษา 1.3 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียน 1.4 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชา และ 1.5 ปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ของโปรแกรมวิชา
2. ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานภายในด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ 2.1 ปฏิรูปกระบวนการหลัก และ 2.2 ปฏิรูปกระบวนการสนับสนุน
3. สร้างความพึงพอใจให้แก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 3.1 ดำเนินงานและให้บริการด้วยคุณภาพ 3.2 เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ด้านของซิคเคอร์ริงและแกมสัน 3.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย และ 3.4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยผลสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการ
4. สร้างความคุ้มค่าในการบริหารการเงินด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ 4.1 จัดระบบการจัดสรรงบประมาณ 4.2 สร้างผลงานเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และ 4.3 แสวงหารายได้เพิ่ม

ภาควิชา...นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่ออนิธิต
 สาขาวิชา.....อุดมศึกษา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ปีการศึกษา2547..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4384606627 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD : KASAME BUMRUNGVETH: THE DEVELOPMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION, IN ENGLISH LANGUAGE PROGRAM, THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES FACULTY, PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY, BY USING BENCHMARKING METHODOLOGY, WITH THE DEPARTMENT OF ENGLISH, THE FACULTY OF ARTS, CHULALONGKORN UNIVERSITY. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. SUCHART TANTANADECHA, Ph.D., THESIS COADVISOR: ASSOC. PROF. VARAPORN BOVONSIRI, Ph.D., 510 pp. ISBN 974-17-6783-8

The objectives of this research are to compare the educational management processes between the English Language Program (ELP),Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University and the Department of English, Chulalongkorn University.

The research has shown that there are many important gaps in almost every processes. To close them, the ELP has to execute 4 missions with 14 strategies as follows:

1. Strengthen the fundamentals of the ELP through 5 strategies: 1.1 fulfill the staff's qualifications, 1.2 develop students basic English skill, 1.3 update the curriculum and a learning program , 1.4 improve a management system, and 1.5 improve and provide learning resources.

2. Reform internal educational processes by using the best practices from the research findings through 2 strategies: 2.1 reform the core of the educational processes, and 2.2 the supporting educational processes.

3. Ensure satisfaction in the performance of the ELP through 4 strategies: 3.1 concentrate on the quality in every processes, 3.2 increase more benefit with the 7 principles for good practices of Chickering and Gamson, 3.3 build a close relationship with the students and stakeholders, and 3.4 present a good image with the success of graduate students and the ELP's productivity.

4. Be worth in a financial management through 3 strategies as follows: 4.1 set a financial system, 4.2 create more productivity both the quantity and the quality, 4.3 get more money by the ELP's productivity.

Department of Educational Policy,Management, and Leadership.. Student's signature Kasame Bumrungrveth.
Field of Study.... Higher Education.... Advisor's signature Suchart Tanta
Academic Year 2004 Co-advisor's signature Varaporn Bovonsiri

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเป็นเพราะความกรุณาของท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ. ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา และ รศ. ดร. วราภรณ์ บวรศิริ ที่ได้ชี้แนะ ให้ความคิดและทิศทางที่ถูกต้องในการทำวิจัย รวมทั้งคอยรับฟังปัญหาและชี้ทางออกให้ผู้วิจัยตลอดเวลา ผู้วิจัยขอกราบบูชาในพระคุณและความกรุณาของท่าน

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ช่วยปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ประกอบด้วย ผศ. ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ ศ. ดร. ปทีป เมธาคณวุฒิ รศ. ดร. พจี ยุวชิต และ รศ. ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์และบุคลากรของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณาจารย์และบุคลากรของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ทรงคุณค่ากับงานวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณเป็นพิเศษกับ รศ. ดร. พจี ยุวชิต ที่เชื้ออาทร ดูแล อำนวยความสะดวกและเติมที่กับความร่วมมือที่ให้ตลอดเวลาที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทุ่มเทความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรวจสอบและแก้ไขแผนกลยุทธ์ในงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ในฐานะตัวแทนของมหาวิทยาลัยที่ได้มอบโอกาสและทุนการศึกษาให้ผู้วิจัยตลอดเวลาที่ผู้วิจัยลาศึกษาต่อ และขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่จัดสรรทุนสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้กำลังใจกันและกันตลอดมา

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ได้มอบสมอง สองมือ และความมุ่งมั่นจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิตระดับหนึ่งจนทุกวันนี้ กราบขอบพระคุณที่ ๆ ทุกคน และที่สุดคือชอบคุณครอบครัวของข้าพเจ้า คุณเพลินจิตร์ บำรุงเวช ด.ช. ครองคน บำรุงเวช และ ด.ช. ครองคลัง บำรุงเวช ที่เคียงข้าง แบ่งปันความสุข ความเหนื่อยยาก คอยปลอบประโลมใจให้กันและกันตลอดมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฏ
บทที่	
1. บทนำ	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามเพื่อการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
สรุปความคิดหลักที่จะใช้อธิบายกรอบความคิดในการวิจัย.....	13
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	22
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	23
วิธีการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	23
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	24
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
1. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา.....	27
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ.....	47
3. ขอบเขตการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ.....	72
4. การพัฒนาการจัดการศึกษาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ.....	79
5. ความสำเร็จในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard กับการพัฒนาแผนกลยุทธ์.....	134

บทที่	หน้า
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	152
7. บริบทของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และบริบทของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย...	157
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	169
วัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการวิจัย.....	169
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	177
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	177
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	178
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	179
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ.....	179
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	182
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบและเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ...	183
ตอนที่ 1 รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง ในและต่างประเทศและ2 การวิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ กระบวนการดำเนินงาน.....	183
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบข้อมูลการจัดการศึกษาระหว่าง 2 หน่วยงาน.....	188
ตอนที่ 3 เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.....	231
ส่วนที่ 2 การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์.....	255
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	297
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	297
ขอบเขตของการวิจัย.....	297
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	298
เครื่องมือในการวิจัย.....	298

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการวิจัย.....	299
สรุปผลการวิจัย.....	300
การอภิปรายผล.....	326
ข้อเสนอแนะ.....	330
รายการอ้างอิง.....	331
ภาคผนวก	339
ภาคผนวก ก. ข้อมูลการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษศึกษา คณะ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา....	340
A อาจารย์.....	340
B นักศึกษา.....	352
C หลักสูตร.....	359
D การเรียนการสอน.....	363
E ทรัพยากรการเรียนรู้.....	372
F การเงินและงบประมาณ.....	373
G การบริหารจัดการ.....	374
H การบริการวิชาการ.....	378
I การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน.....	379
J ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ.....	379
ภาคผนวก ข. ข้อมูลการจัดการศึกษาภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลง กรณ์มหาวิทยาลัย.....	381
A อาจารย์.....	381
B นักศึกษา.....	399
C หลักสูตร.....	412
D การเรียนการสอน.....	424
E ทรัพยากรการเรียนรู้.....	438
F การเงินและงบประมาณ.....	440

บทที่	ญ หน้า
G การบริหารจัดการ.....	441
H การบริการวิชาการ.....	447
I การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน.....	453
J ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ.....	458
ภาคผนวก ค. แบบตรวจสอบเพื่อกำหนดกระบวนการในกาวิจัย.....	461
ภาคผนวก ง. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	465
ภาคผนวก จ. แบบสังเกตประกอบการวิจัย.....	476
ภาคผนวก ฉ. แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	477
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (1).....	477
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (2).....	478
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (3).....	479
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (4).....	480
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (5).....	481
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (6).....	482
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (7).....	483
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (8).....	484
ภาคผนวก ช. แนวคิดและการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการ ศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (ฉบับร่าง).....	485
แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์(ฉบับร่าง).....	485
แผนกลยุทธ์(ฉบับร่าง).....	487
แผนที่ทางกลยุทธ์(ฉบับร่าง).....	489
ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ (ฉบับร่าง).....	492
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	510

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่	
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2. กระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ.....	12
3. องค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา.....	35
4. บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดสถาบันอุดมศึกษาและ สมศ. ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา.....	40
5. แสดงกระบวนการประเมินก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา.....	42
6. แสดงกระบวนการประเมินระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา.....	43
7. แสดงกระบวนการประเมินหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา.....	43
8. แสดงภาพจำลองแห่งบ้านคุณภาพ (house of quality).....	55
9. แสดงเครือข่ายกระบวนการในการดำเนินงาน.....	64
10. มิติ 5 อย่างในการพัฒนาคุณภาพขององค์การสู่องค์กรเรียนรู้.....	66
11. การจัดประเภทการเปรียบเทียบสมรรถนะ.....	86
12. รูปแบบของกิจกรรมการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์การภายนอก.....	86
13. กลไกที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ.....	88
14. แสดงขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของ Andersen and Pettersen (1996).....	89
15. แสดงขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของโรแบร์.....	94
16. แสดงขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989 : 17).....	105
17. การตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ.....	113
18. แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิกกินส์และวินส์.....	145
19. มุมมองของ BSC วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร.....	151
20. แสดงการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ.....	158
21. แสดงการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการภาควิชาภาษาอังกฤษ.....	164
22. สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย.....	174
23. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.....	263

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. แสดงการจัดอันดับรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในงานวิจัย.....	183
2. แสดงผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ในงานวิจัย.....	185
3. แสดงการเปรียบเทียบ จำนวนอาจารย์ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ.	193
4. แสดงการเปรียบเทียบ ประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมในต่างประเทศ และประสบการณ์ในการสอนของอาจารย์.....	195
5. แสดงการเปรียบเทียบ ภาระการสอนเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของอาจารย์.....	196
6. แสดงการเปรียบเทียบ ปริมาณผลงานด้านการวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม.....	197
7. แสดงการเปรียบเทียบ ผลงานด้านการแต่งตำราและการพัฒนาสื่อการศึกษา.....	198
8. แสดงการเปรียบเทียบ จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษานิสิต / นักศึกษา การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์และการเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์.....	199
9. แสดงการเปรียบเทียบ จำนวนอาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆและการบริหารงานด้านอื่นๆ.....	200
10. แสดงการเปรียบเทียบ ปริมาณงานด้านอื่นๆ ที่อาจารย์ในโปรแกรมวิชา / ภาควิชาภาษาอังกฤษรับผิดชอบ.....	201
11. แสดงการเปรียบเทียบหลักสูตรในประเด็นต่างๆ	207
12. แสดงการเปรียบเทียบ พฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับลูกศิษย์.....	214
13. แสดงการเปรียบเทียบ พฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์.....	215
14. แสดงการเปรียบเทียบ พฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	216
15. แสดงการเปรียบเทียบ พฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ.....	217

ตารางที่

16.	แสดงการเปรียบเทียบ พฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียน.....	218
17.	แสดงการเปรียบเทียบ พฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 6 สื่อให้เห็นถึงความคาดหวังสูง.....	219
18.	แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนการสอน ด้านที่ 7 ยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน.....	220
19.	แสดงการเปรียบเทียบห้องสมุด.....	223
20.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านคุณสมบัติของอาจารย์.....	232
21.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานอาจารย์.....	234
22.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวกับ อาจารย์.....	238
23.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านนักศึกษา.....	240
24.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านหลักสูตร.....	242
25.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านการเรียนการสอน.....	245
26.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับนัก ศึกษา.....	246
27.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับ อาจารย์.....	248
28.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านการบริหารจัดการ.....	249
29.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกระบวนการบริการวิชาการ....	251
30.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกระบวนการวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน.....	252
31.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกลไกการประกันคุณภาพภายใน.....	253
32.	แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกลไกการประกันคุณภาพภายนอก.....	253
33.	แสดงขั้นตอนการดำเนินงานและยุทธศาสตร์การดำเนินงาน.....	261

ตารางที่

34.	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 1 และยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ 1.1-1.5...	266
35.	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 2 และยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ 2.1-2.2...	281
36.	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 3 และยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ 3.1-3.4...	289
37.	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 4 และยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ 4.1-4.3...	295
38.	แสดงรายการแนวปฏิบัติที่ดีที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่าง 2 หน่วยงาน	308



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

จากการที่โลกก้าวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่ทำให้ทุกประเทศทั่วโลกสามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงซึ่งกันและกันและกันเปรียบเสมือนเป็นโลกที่ไร้พรมแดนนั้น เป็นผลทำให้วิถีชีวิตทั้งในด้านส่วนตัว การทำงาน รวมทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของทุกประเทศทั่วโลกต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในทุกประเทศทั่วโลก ทุกองค์การและทุกหน่วยงานจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อให้สามารถดำรงสภาพอยู่ต่อไปได้ในโลกใบนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่เว้นแม้แต่สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับเงินสนับสนุนส่วนหนึ่งจากผู้เรียนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถาบัน ประเด็นที่สำคัญที่เห็นได้ชัดเจนอย่างหนึ่งซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมนั้นคือการจัดการศึกษาของโลกก็คือ ผลของการประชุมขององค์การการค้าโลก (WTO) รอบอุรุกวัยที่กำหนดให้อุตสาหกรรมบริการ (service industry) ต้องเปิดเสรีในปี ค.ศ.2002 (พ.ศ.2545) การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มธุรกิจบริการ ดังนั้นประเทศที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลกรวมถึงประเทศไทยด้วยต้องเปิดกว้างให้ประเทศสมาชิก ต่างชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจการศึกษาในประเทศใดก็ได้ ดังนั้นเมื่อการศึกษาเปรียบเสมือนเป็นสินค้าตัวหนึ่งความคิดในเชิงธุรกิจจึงตามมา กล่าวคือทำให้เกิดการแข่งขัน (competition) ในเรื่องคุณภาพและการให้บริการเพื่อเอาชนะใจลูกค้า ซึ่งก็หมายถึงเงินทองและความมั่งคั่งของผู้ประกอบการนั่นเอง สถาบันใดที่แข็งแกร่งพอและดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันนั้นก็ยังสามารถแข่งขันและดำรงสภาพอยู่รอดได้ (survival) สถาบันใดที่ยอมแพ้และไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตัวเองให้มีคุณภาพได้ สถาบันแห่งนั้นก็จะถูกกำจัดไปในที่สุด และด้วยสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันนอกจากจะต้องแข่งขันกับสถาบันต่างชาติแล้ว สถาบันต่างๆ ภายในประเทศก็จำเป็นต้องแข่งขันกันเองด้วยเช่นกัน เพื่อความได้เปรียบในการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐบาลและภาคธุรกิจเอกชนโดยเฉพาะผู้ที่ต้องการได้รับการศึกษา

จากสภาวะความกดดันที่ต้องเข้าสู่เวทีการแข่งขันจากกระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ตามมาก็คือทำให้เกิดรูปแบบของสังคมอีกรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า สังคมแห่งความรู้ (knowledge based society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของคนในแต่ละประเทศถือเป็นทุนทรัพย์ต้นทุนที่สำคัญที่สุด ในการที่จะเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของ

แต่ละประเทศ ประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติน้อย แต่คนในประเทศเพียงพร้อมไปด้วยความรู้ความสามารถก็อาจจะนำพาประเทศให้กลายเป็นประเทศที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน เป็นประเทศที่พัฒนาและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับแนวหน้าได้เช่นกันตัวอย่างเช่นประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

ดังนั้น ทุกประเทศทั่วโลกจำเป็นต้องให้ความสำคัญและต้องทบทวนระบบการจัดการศึกษาของประเทศตนเองอย่างจริงจัง ต้องสร้างระบบการจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพพร้อมที่จะพัฒนาคนในประเทศให้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะแข่งขันกับนานาประเทศได้ และสถาบันที่ทำหน้าที่นี้โดยตรงและเป็นหัวใจของการสร้างคนที่เป็นมันสมองของประเทศ เพื่อนำพาประเทศให้พร้อมเข้าสู่เวทีการแข่งขันก็คือ "สถาบันอุดมศึกษา" นั่นเอง หากสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไม่สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ อนาคตของประเทศจะสามารถยืนอยู่ได้อย่างไรในเวทีโลก

ดังนั้นคำว่า "คุณภาพ" จึงเป็นจุดขายที่มีความสำคัญอย่างมากที่สุดของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ทางรัฐบาลเองโดยสำนักนายกรัฐมนตรีก็ได้ตระหนักในประเด็นดังกล่าว และได้จัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่แสดงความเห็นว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นกลไกหนึ่งของรัฐที่มีบทบาทในการพัฒนากำลังคนระดับสูงให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ กระบวนการจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพ จึงจะสามารถผลิตและพัฒนาคนให้มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีคุณธรรม (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542:548)

สิ่งที่สำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งที่รัฐบาลได้ดำเนินการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศทั้งระบบคือ การออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษาระดับแรกหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ.2475 เหตุผลความจำเป็นที่ฝ่ายรัฐบาลต้องออกพระราชบัญญัติการศึกษาระดับดังกล่าวก็เพราะทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาไม่ว่าภาครัฐบาลหรือเอกชนต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ระบบการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมาไม่สามารถสร้างคนในประเทศให้มีคุณภาพเพียงพอที่จะแข่งขันกับนานาประเทศได้ ตัวอย่างเหตุการณ์ที่สามารถใช้เป็นหลักฐานยืนยันชัดเจนถึงความล้มเหลวของระบบการจัดการศึกษาของไทยก็คือวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เมื่อประมาณปี พ.ศ.2541 เป็นต้นมา เหตุการณ์ดังกล่าวฟ้องว่า สถาบันการศึกษาและคนในประเทศยังไม่มี คุณภาพพอที่จะนำพาประเทศเข้าสู่เวทีการแข่งขันได้ ประเทศชาติและประชาชนคนไทยทั้งมวลเกือบจะต้องถึงขั้น

ล้มละลาย ด้วยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว รัฐบาลจึงได้ออกพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 โดยมีเป้าหมายคือ ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศโดยรวม โดยเฉพาะในหมวดที่ 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาระดับดังกล่าว ที่ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการย้ำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกระดับทั่วประเทศ ให้คำนึงถึงและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายคือคำว่า "คุณภาพ" เป็นสำคัญ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีอาจจะหลีกเลี่ยงได้เพราะถือเป็นกฎหมายของประเทศที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการ

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวมาแล้ว คงจะทำให้ทุกฝ่ายโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาตระหนักได้ว่า "คุณภาพของการจัดการศึกษาคือชีวิต" เป็นชีวิตและความอยู่รอดของสถาบันการศึกษา ชีวิตและความอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติและหมายรวมถึงชีวิตและความผาสุกของคนในชาติด้วย สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องสร้างคนและเตรียมความพร้อมให้คนในประเทศ พร้อมเผชิญสภาวะการแข่งขันกับนานาชาติ ที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศได้ และส่วนหนึ่งต้องสร้างคนและเตรียมคนของเราให้พร้อมที่จะออกไปแข่งขันกับเขาในระดับนานาชาติได้เช่นกัน จึงจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น หน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างคน มีหน้าที่จัดการศึกษาโดยตรงหรือผลิตคนที่จะเป็นอนาคตของประเทศโดยตรงก็คือภาควิชาภาควิชาถือเป็นหน่วยงานที่เป็นพื้นฐานการผลิตของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการผลิตกำลังคนที่เป็น มั่นสมองของประเทศ นักการศึกษาหลายท่านกล่าวว่าภาควิชาเป็นหน่วยงานพื้นฐานของสถาบัน เป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนการวิจัยและกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ ของสถาบัน ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน(Baliley,1970 ; Corson,1975 ; Anderson,1977) และภาควิชาเปรียบเสมือนศูนย์กลางของสถาบัน สมาร์ทและมอนท์โกเมอรี (Smart and Montgomery,1976) มีความเห็นตรงกันว่า การตัดสินใจในการบริหารร้อยละ 80 มาจากภาควิชา มากกว่ามาจากฝ่ายบริหารระดับสูง และการดำเนินงานของสถาบันจะมีคุณภาพประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาควิชาเป็นหลัก (อ้างอิงจาก บุญเลิศ กลางใจ , 2537:13) จึงกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานของภาควิชาเป็นเครื่องพิสูจน์ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันการศึกษา ดังนั้น คุณภาพของการดำเนินงานของภาควิชาย่อมส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันการศึกษาด้วยเช่นกัน

ภาควิชาเกิดขึ้นมาจากการที่คณะวิชาต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษา มีพัฒนาการมากขึ้นตามความก้าวหน้าของวิทยาการ ทำให้ภารกิจและความรับผิดชอบและขนาดของคณะวิชาใหญ่โตมากขึ้นจนคนบติดูแลและบริหารจัดการทางด้านต่างๆ ได้ไม่ทั่วถึง ดังนั้นอาจารย์ในสาขาวิชาเดียวกันจึงรวมตัวกันก่อตั้งเป็นภาควิชา มีการจัดองค์กรและการบริหารจัดการทางวิชาการเพื่อมุ่งไปสู่ความเข้มและความลึกซึ้งในศาสตร์สาขานั้นๆ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ภาควิชาจึงเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญมาก เป็นหน่วยงานที่แสดงความก้าวหน้า ความลุ่มลึกทางวิชาการ เป็นที่ที่อาจารย์ใช้พบปะกับผู้เรียน ทำให้บุคคลในกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด บุคลิกภาพซึ่งกันและกัน ทำให้มองเห็นประเด็นที่จะทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างมาก (ไพฑูริย์ สีนลาวัฒน์, 2542 : 431-438 และ วิจิตร วรตบางกูร, 2535 : 232-234) ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลที่มีน้ำหนักอย่างเพียงพอที่จะสรุปได้ว่า การจะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษานั้น จึงควรเริ่มต้นที่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับภาควิชา เมื่อภาควิชาที่มีคุณภาพ ก็จะส่งผลให้คณะวิชา และสถาบันโดยรวมมีคุณภาพด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารภาควิชาที่ต้องเอาใจใส่ให้ความสำคัญ คือการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยวิธีที่ได้ผลคุ้มค่า ความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมในทุกๆ ด้าน เช่น ระดับมาตรฐาน งบประมาณในการดำเนินงาน ความรู้ความสามารถของผู้ดำเนินการ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างเป็นขั้นตอน และมีรากฐานที่มั่นคง

จากการศึกษาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมของประเทศไทยนั้นพบว่า เรามีคุณภาพด้อยกว่าประเทศอื่นๆ อย่างน่าเป็นห่วง ไม่ว่าจะเป็นดูจากข้อมูลการเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ประเมินโดยองค์การการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ข้อมูลจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของนิตยสารเอเชียวีก การประเมินภาพรวมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยสถาบัน IMD การจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของประเทศแถบเอเชีย โดยบริษัทปรึกษาความเสี่ยงทางการเมืองและเศรษฐกิจ(เพิร์ด) สำนักงานสิงคโปร์ และจากผลการวิจัยคุณภาพของบัณฑิตที่ได้จากการสอบถามความเห็นของหน่วยงานและสถานประกอบการที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตในโครงการประเมินผลแผนพัฒนาอุดมศึกษาในอนาคตของสำนักงานนายกรัฐมนตรีพบว่าคุณภาพของบัณฑิตไทยยังมีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขในอีกหลายประการ

(สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542 : 2543) จึงจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยจะต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นมีเหตุผลความจำเป็นเร่งด่วนเพิ่มเติมที่จะต้องเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพให้มากขึ้นเพราะ พรบ. การศึกษา.2542 กำหนดไว้ว่า ภายในปี พ.ศ. 2545 นี้มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องย้ายสังกัดของหน่วยงานเข้าไปอยู่ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั่วประเทศ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ปัญหาที่ตามมาคือ ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแล้วพบว่าคุณภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏยังด้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในหลายประเด็นซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเองก็ต้องรีบหาทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมอย่างต่อเนื่อง

เพื่อเป็นตัวอย่างแนวทางการดำเนินการดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะนำแนวคิดทฤษฎีและวิธีการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานทางภาคธุรกิจที่ชื่อว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)” มาทดลองใช้ เพื่อมุ่งหาแนวทางเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม โดยจะให้โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแบบอย่างให้โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้ดำเนินการตาม

คำว่า “โปรแกรมวิชา” หมายถึงหน่วยงานพื้นฐานในการผลิตบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นๆ โปรแกรมวิชาจะทำหน้าที่แทนภาควิชาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมได้ยกเลิกโครงสร้างการบริหารงานด้วยภาควิชาไปแล้วนำเอารูปแบบการบริหารงานในรูปของโปรแกรมวิชามาแทน ดังนั้นโปรแกรมวิชาจึงมีหน้าที่หลักเช่นเดียวกับภาควิชาเดิมคือทำหน้าที่ให้การศึกษ่า ถ่ายทอดความรู้ ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยในศาสตร์สาขาของตน จัดกิจกรรมทางวิชาการต่างๆตลอดจนให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน อาจกล่าวได้ว่าโปรแกรมวิชาเป็นการแยกภาควิชาเดิมซึ่งอาจเป็นองค์กที่ใหญ่มียหลายสาขาวิชาการรวมกันเป็นโปรแกรมวิชาที่มีสาขาเดียวเพื่อไม่มีความคล่องตัวและสามารถศึกษาค้นคว้าศาสตร์สาขาของตนให้ลุ่มลึกเต็มศักยภาพ โปรแกรมวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นหน่วยวิชาการพื้นฐานที่

สำคัญมากของคณะวิชา และของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาใน
โปรแกรมวิชาที่จะส่งผลการพัฒนาโดยตรงแก่คณะวิชาและมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมด้วย

“โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ” มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เป็นโปรแกรมวิชา
ที่สังกัดในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และเป็นโปรแกรมวิชาที่มีคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องมาก
ที่สุดทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างประเทศ คณาจารย์เหล่านี้ทำหน้าที่หลักในการสอน นักศึกษา
โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ และในขณะเดียวกันก็ต้องรับผิดชอบสอนวิชาภาษาอังกฤษในกลุ่มวิชา
การศึกษาทั่วไปและในกลุ่มวิชาเลือกเสรีให้กับนักศึกษาทั้งสถาบันด้วย จึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ
นักศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยและเกี่ยวข้องกับโปรแกรมวิชาต่างๆทั้งมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้าง
ความสามารถทางภาษาต่างประเทศให้กับนักศึกษาของแต่ละโปรแกรมวิชาต่างๆ ดังนั้นการจัด
การศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจึงส่งผลส่วนหนึ่งต่อคุณภาพของนักศึกษาทุกคนในทุก
โปรแกรมวิชาในมหาวิทยาลัยหากการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษา
อังกฤษพัฒนาได้ถึงขั้นมาตรฐานที่ดีก็เชื่อได้ว่าจะสามารถพัฒนาคุณภาพของนักศึกษา พัฒนา
คุณภาพของคณะวิชา และพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมได้

เหตุผลหลักอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัยเลือกที่จะทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจั
ดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษก็เพราะความสามารถและทักษะภาษาอังกฤษเป็น
คุณสมบัติสากลและมีความจำเป็นต่อประชาชนทุกๆ คน ในยุคโลกาภิวัตน์ ความสามารถและ
ทักษะทางภาษาอังกฤษเป็นคุณสมบัติด้านหนึ่งที่ใช้ประเมินความสามารถในการแข่งขันระหว่าง
ประเทศด้วย ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจะได้ประโยชน์อย่างที่สุดถ้าสามารถที่จะพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพ
การจัดการศึกษาในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

ในส่วนของท้องถิ่นนั้น จังหวัดพระนครศรีอยุธยาถือเป็นจังหวัดที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลกและมี
ชาวต่างประเทศเข้ามาเที่ยวชมอุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยาซึ่งเป็นมรดกโลกมากที่สุด
จังหวัดหนึ่งของประเทศ นอกจากนั้นจังหวัดพระนครศรีอยุธยายังเป็นจังหวัดที่มีโรงงานและสถาน
ประกอบการที่นายทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจจำนวนมาก ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้มีความ
จำเป็นที่ต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถและทักษะทางภาษาอังกฤษจำนวนมากมาคอยให้
บริการและรองรับความต้องการของสถานประกอบการต่างๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยาน่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวในท้องถิ่นที่จะสนองความต้องการของ
ท้องถิ่นในเรื่องนี้ได้ แต่ผลจากการดำเนินงานที่ผ่านมาบัณฑิตทางภาษาอังกฤษของมหาวิท
าลัยราชภัฏได้รับการยอมรับในระดับหนึ่งเท่านั้น จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพเพิ่มขึ้นอีกหลาย

ด้าน เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะสอดคล้องกับความต้องการของ
ท้องถิ่นของผู้ประกอบการที่ต้องการใช้บัณฑิต

ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการ
พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาที่มีมาตรฐาน เป็นที่
ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ ต่อไป

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) เป็นวิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก
ที่ทั้งภาคธุรกิจและสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพ
ขององค์กร การเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของ
องค์กรได้อย่างรวดเร็ว เป็นรูปธรรม ตัวอย่างการดำเนินงานด้วยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่
เห็นได้ชัดเจนคือการที่บริษัทซีรอกส์ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องถ่ายภาพเอกสารประสบปัญหาในเรื่อง
ส่วนแบ่งทางการตลาดและปัญหาเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้
บริการจนกระทบกับความอยู่รอดขององค์กร ในที่สุดผู้บริหารของบริษัทซีรอกส์ได้ตัดสินใจใช้
ยุทธวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยทำการเปรียบเทียบกับบริษัทฟูจิซีรอกส์ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็น
ผู้นำในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ที่เป็นผู้นำทางเศรษฐกิจและมีความ
โดดเด่น ในการดำเนินกิจกรรมบางด้านที่แตกต่างกันไป โดยมีการดำเนินการหลักคือ เพื่อ
วิเคราะห์และสังเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งในบริษัทของตนกับบริษัทที่ทำการเปรียบเทียบ
สมรรถนะด้วย เพื่อค้นหาและรวบรวมวิธีการปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติและระบบปฏิบัติการ
ที่ดีที่สุด แล้วนำข้อค้นพบนั้นมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาวิธีปฏิบัติกระบวนการปฏิบัติและระบบ
ปฏิบัติการของตนเอง จนในที่สุดทำให้บริษัทซีรอกส์ประสบความสำเร็จอย่างมาก สามารถแย่งชิง
ส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องถ่ายภาพเอกสารมาได้เกือบทั้งหมด

(Camp , 1989 : 8-10 , Alstete , 1995 : 5-8)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษานั้น ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลียได้นำ
ยุทธวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้อย่างกว้างขวาง ตัวอย่างเช่นคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย
ฮาร์เวิร์ด (Harvard Business School) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับคณะบริหารธุรกิจ
ในสถาบันต่างๆ (traditional business schools) กว่า 20 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อวิเคราะห์

หาจุดแข็ง จุดอ่อนของหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษาของตน จากผลการดำเนินงาน สามารถทำให้คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดเกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างมากในเรื่องของหลักสูตรและกระบวนการจัดการศึกษา (Alstete, 1995 : 25) ส่วนตัวอย่างในประเทศอังกฤษนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาหลายหน่วยงาน เช่น HEQC (Higher Education Quality Council) , HEFCE (Higher Education Funding Council for England) และสมาคมวิชาชีพ เช่น สมาคมวิชาชีพวิศวกรรมศาสตร์ได้ดำเนินการโดยรวมกลุ่มภาควิชาต่างๆ ในแต่ละสาขาร่วมกันกำหนดมาตรฐานวิชา (specifications) ขึ้นมาเพื่อเป็นมาตรฐานกลางให้แก่สาขาวิชาได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของตนเองไปสู่มาตรฐานกลางที่กำหนด

จากตัวอย่างการดำเนินการที่กล่าวไปแล้วนั้น น่าสนใจอย่างยิ่งหากมหาวิทยาลัยราชภัฏจะได้นำแนวคิด หลักการและกระบวนการในการดำเนินงานที่ชื่อว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking)” มาใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้างเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมให้ได้มาตรฐานที่ทุกฝ่ายยอมรับได้และทำให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาสามารถปรับตัวและมีคุณสมบัติพร้อมที่จะยืนหยัดในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างสง่างามและเป็นสุข

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. วิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน (Functional benchmarking) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการจัดการศึกษาระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

คำถามเพื่อการวิจัย

1. กระบวนการในการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นอย่างไร
2. ข้อแตกต่างหรือช่องว่างในการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน เป็นอย่างไร อะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างเหล่านั้น
3. ทำอย่างไรที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ทัดเทียมหรือใกล้เคียงกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมุ่งที่จะหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม แต่เนื่องจากข้อจำกัดบางประการเช่นการไม่สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ เพราะการวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย เป็นต้น การวิจัยในครั้งนี้จึงเลือกโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาเป็นตัวแทนของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม ทำการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ดำเนินงานของโปรแกรมวิชาในปัจจุบันทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ หลักสูตร บุคลากร ทรัพยากรการเรียนรู้ กระบวนการในการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ในการดำเนินงาน และจะนำข้อมูลที่ได้ไปค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา ด้วยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่สังคมยอมรับว่าสามารถจัดการศึกษาได้ดีที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะจะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการวางแผนการพัฒนาการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและกระบวนการแก้ไข บางเรื่องจำเป็นต้องดำเนินการในระดับผู้บริหารชั้นสูงในระดับ

กระทรวง ทบวง กรม เช่น การแก้ไขโครงสร้างหลักสูตร เป็นต้น และเพราะการวิจัยมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงไม่สามารถนำแผนสู่การทดลองปฏิบัติได้จริง การดำเนินการจึงเป็นเพียงการนำเสนอแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ แก่ผู้เชี่ยวชาญการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ คณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและอาจารย์ผู้สอนได้ลงความเห็นประเมินประสิทธิผลของแผนแทน

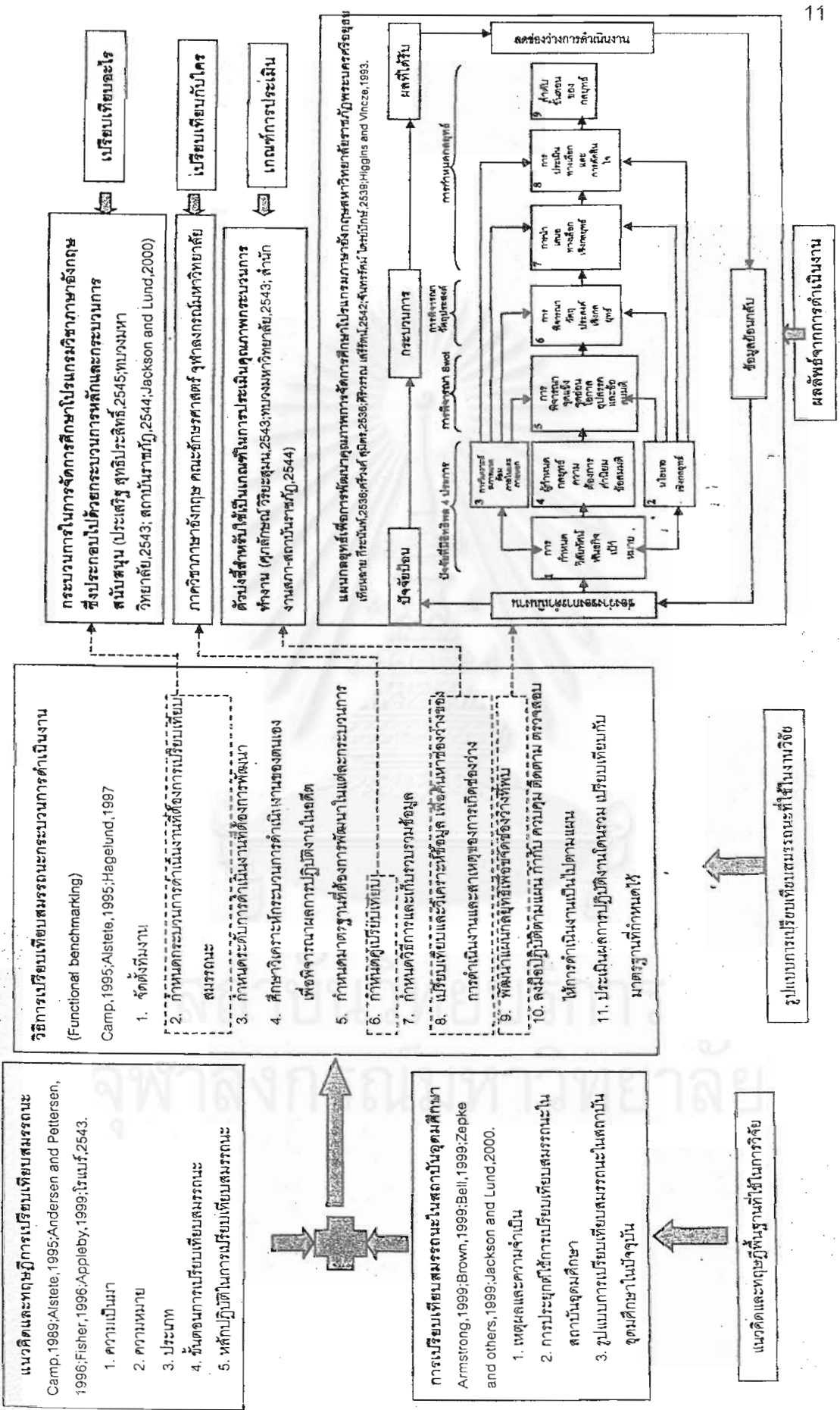
กรอบแนวคิดในการวิจัย

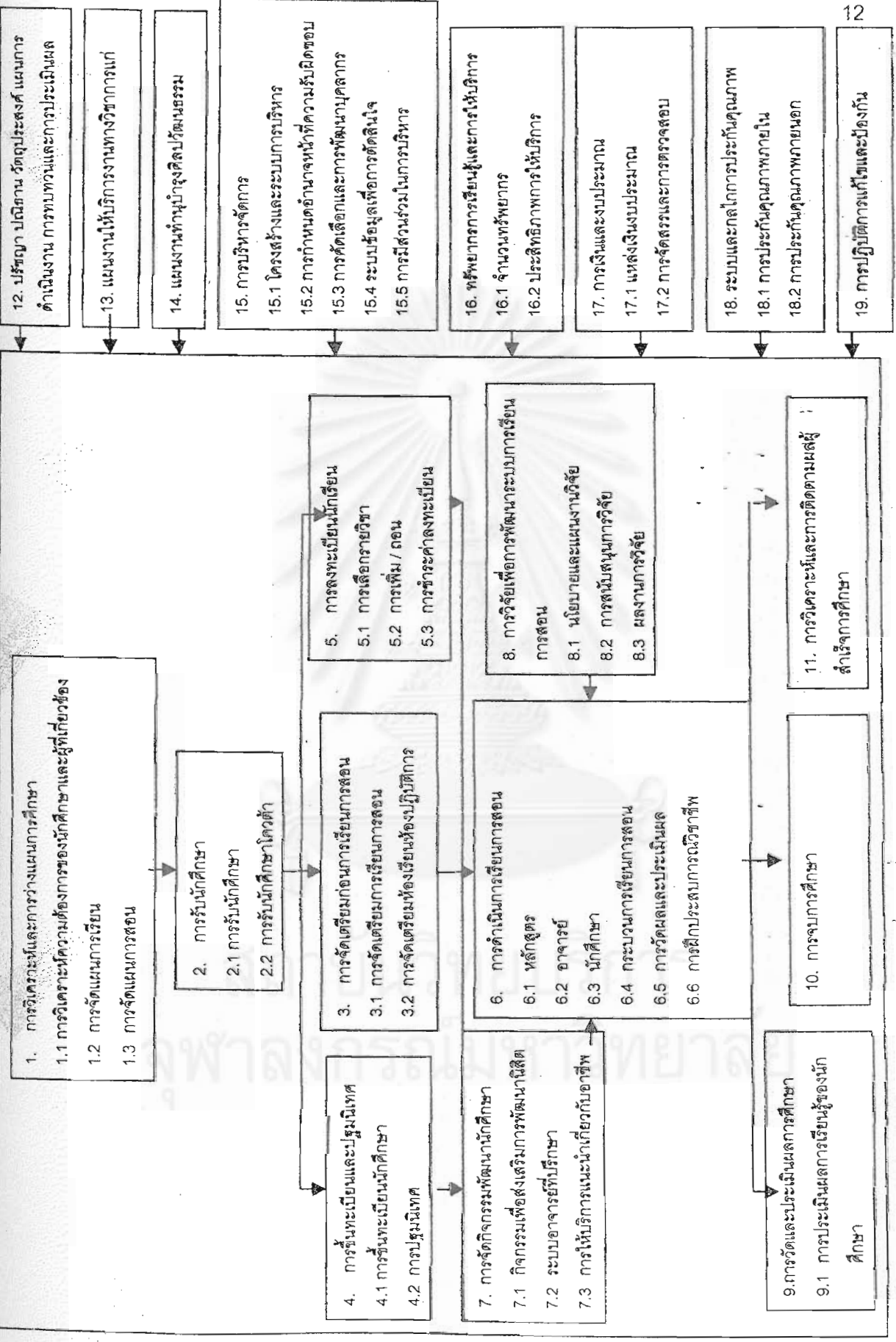
ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา





สรุปความคิดหลักที่จะใช้อธิบายกรอบความคิดในการวิจัย

จากกรอบความคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ได้เริ่มต้นจากการศึกษาเหตุผลและความจำเป็นในการที่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากการที่โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและผลการประชุมของ องค์การการค้าโลกหรืออวกู๋ เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาทุกประเทศทั่วโลกต้องตื่นตัวและปรับตัวอย่างมาก และเมื่อศึกษาสถานภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา ที่ศึกษาโดยหน่วยงานและองค์การต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ พบว่าคุณภาพการจัดการศึกษาของไทยโดยเฉพาะคุณภาพของบัณฑิตไทยยังต้องปรับปรุงอีกมาก (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) รัฐบาลเองได้ตระหนักในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยอย่างมาก โดยได้ออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยหวังว่า จะสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมของประเทศให้ดีขึ้นและทัดเทียมนานาชาติได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งที่ต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence) ตามเจตนารมณ์ของการอุดมศึกษาทุกหน่วยงานในแต่ละมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะโปรแกรมวิชาต่างก็ต้องค้นหาวิธีการเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของตนเอง และจากการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่จะสามารถนำมาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการดำเนินงานในสถาบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ (Hagelund, 1997) การวิจัยในครั้งนี้จึงจะนำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) มาเป็นเครื่องมือในการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความเป็นมาและความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะเริ่มต้นมามากกว่า 2500 ปีแล้ว (รายละเอียดได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2) และวิธีการดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์ใช้ในเกือบทุกวงการ ซึ่งก็รวมถึงวงการการศึกษาด้วย โดยสรุปการเปรียบเทียบสมรรถนะหมายถึง กระบวนการศึกษาวิเคราะห์ วิถีปฏิบัติงาน (practices) กระบวนการปฏิบัติงาน (processes) ผลการปฏิบัติงาน

(outputs) ในองค์กรของตนเองกับ องค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบแล้วนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้ มาเปรียบเทียบกันอย่างเป็นระบบ แล้วระบุและทำความเข้าใจถึงช่องว่าง (gaps) และสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างทั้ง 2 องค์กร แล้วนำแนวปฏิบัติที่ดี (the best practices) ที่ศึกษาได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพและผลผลิตที่แท้จริงขององค์กร (Camp, 1989; Jackson and Lund, 2000)

ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

แจ๊คสัน (Jackson, 1998 b) ได้รวบรวมและแยกประเภทตามลักษณะและธรรมชาติของกระบวนการดำเนินการดังนี้

- | | | |
|---|-----|--|
| 1. การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแฝง | กับ | 2. การเปรียบเทียบแบบเปิดเผย |
| 3. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร | กับ | 4. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> 4.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น 4.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน 4.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน |
| 5. การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวตั้ง | กับ | 6. การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวนอน |
| 7. การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ | กับ | 8. การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงปริมาณ |
| 9. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่เน้นปัจจัยป้อนกระบวนการ หรือผลผลิต | กับ | 10. การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบผสมผสาน |
| 11. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการตามลำพัง | กับ | 12. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่น |

อธิบายความหมายของแต่ละประเภทพอสังเขปดังนี้

ตามแนวคิดของสกรอฟีลด์ (Schofield, 1998) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ 1 และ 2 ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแฝง (Implicit benchmarking) หมายถึงการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างไม่เป็นทางการ เป็นผลพลอยได้จากการดำเนินกิจกรรมอื่น

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเปิดเผย (Explicit benchmarking) หมายถึงการเปรียบเทียบสมรรถนะที่มีกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดเป็นกิจกรรมการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยเฉพาะ

แคมป์ (Camp, 1989) แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ 3 และ 4 ดังนี้

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กรเดียวกัน

4. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (External benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอก แบ่งย่อยได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น (Competitive benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งโดยตรง

4.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน (Functional benchmarking) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Industry benchmarking คือการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานหรือภารกิจที่มีขอบเขตคล้ายกันกับองค์กรที่เป็นผู้นำหรือมีผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมในกระบวนการดำเนินงานหรือภารกิจนั้น

4.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน (Generic benchmarking) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "the best in class" คือการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรต่างภาคธุรกิจที่ปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้ดีที่สุด และเราสามารถประยุกต์กระบวนการดำเนินของกิจกรรมนั้นมาใช้กับภาคธุรกิจของเรา

อัลสเตเต (Alstete, 1995) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้ 2 ประเภทคือ 5 และ 6 ดังนี้

5. การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวตั้ง (Vertical benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงลึก ภายในหน่วยงานย่อยขององค์กร เช่น การเปรียบเทียบกระบวนการจัดการศึกษาของภาควิชาใดวิชาหนึ่ง

6. การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวนอน (Horizontal benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงกว้างเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่เป็นการศึกษาทั่วทั้งองค์การ เช่น เปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาบุคลากรของทุกหน่วยงานย่อยในองค์กรเดียวกัน

ไพร์ส (Price, 1994) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น 2 ประเภทตามน้ำหนักของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ ประเภทที่ 7 และ 8 ดังนี้

7. การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ (Qualitative benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก

8. การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงปริมาณ (Quantitative benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เน้นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลัก

แจ๊คสัน และ ลันด์ (Jackson and Lund, 2000) ได้แบ่งประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทที่ 9 และ 10 ดังนี้

9. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่เน้นที่ปัจจัยป้อน กระบวนการ หรือผลผลิต (Focus on input, process, or output) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ให้ความสำคัญไปที่ตัวปัจจัยป้อน กระบวนการปฏิบัติ หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ อย่างไม่อย่างใดอย่างหนึ่ง

10. การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบผสมผสาน (A combination) คือกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อจะทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยป้อน กระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการโดยรวม ไม่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

และหากจะพิจารณาลักษณะการดำเนินงานนั้น แจ๊คสันและลันด์ (2000) แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ 11 และ 12 ดังนี้

11. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการตามลำพัง (Independent benchmarking) คือการเปรียบเทียบสมรรถนะที่แต่ละองค์กรดำเนินการตามลำพัง โดยใช้ข้อมูลสาธารณะหรือฐานข้อมูลจากลูกค้าเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ

12. การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่น (Collaborative benchmarking) คือการร่วมมือกันในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างองค์กร 2 องค์กรหรือมากกว่านั้น

ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะและหลักปฏิบัติการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเสนอขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ

1. แอนเดอร์เซนและเพ็ตเตอร์เซน (Andersen and Pettersen, 1996) โดยแบ่งขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น 5 ขั้นตอนหลักคือ

- 1.1 การวางแผน (Plan)
- 1.2 การศึกษาค้นคว้า (Search)
- 1.3 การสังเกต (Observe)
- 1.4 การวิเคราะห์ (Analyse)
- 1.5 การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ (Adapt)

2. โรเบร์ (Robere, 2543) ได้แบ่งขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ

- 2.1 วางแผน (Plan)
- 2.2 ดำเนินการ (Do)
- 2.3 ศึกษา (Study)
- 2.4 แก้ไข (Action)

3. แคมป์ (Camp, 1989) ได้แบ่งขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น 5 ขั้นตอนหลักดังนี้

- 3.1 การวางแผนการดำเนินงาน (Planning)
- 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis)
- 3.3 การบูรณาการ (Integration)
- 3.4 ลงมือปฏิบัติ (Action)
- 3.5 ระยะเวลาถึงผลเลิศ (Maturity)

รายละเอียดและหลักปฏิบัติในการเปรียบเทียบสมรรถนะได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเจาะลึกการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาใน

3 ประเด็นหลักคือ

1. เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องนำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ

- 1.1 เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
- 1.2 เพื่อสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- 1.3 เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของตนเอง

ต่อสาธารณชน

- 1.4 เพื่อสนองความคิดในเรื่องการตลาดในสถาบันอุดมศึกษา
- 1.5 เพื่อสร้างความพร้อมในการตรวจสอบจากสาธารณะ

2. การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาโดยแบ่งการดำเนินงาน

เป็น 3 แนวทางคือ

- 2.1 กรอบความคิดที่สนใจในเรื่องคุณภาพ (the quality framework)
- 2.2 กรอบความคิดที่สนใจในเรื่องมาตรฐานและผลลัพธ์ (the standard and outcome framework)
- 2.3 กรอบความคิดในการจัดทำคัมภีร์การปฏิบัติงาน (codes of practices)

3. รูปแบบของกิจกรรมเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ

3.1 การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญ หรือสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

3.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ในการวิจัย

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบการเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานที่บริษัทซีรอกส์ ใช้ในการฟื้นฟูกิจการของตนเอง (Alstete, 1995) และได้ศึกษางานวิจัยของเฮจลันด์ (Hagelund, 1997) ที่ชื่อว่า Benchmarking in University Administration – Case Study ที่ใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการตอบ-รับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกน รูปแบบของการเปรียบเทียบดังกล่าวประกอบด้วย

1. จัดตั้งทีมงาน
2. กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ

3. กำหนดระดับการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนา
4. ศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการดำเนินงานของตนเองเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานในอดีต
5. กำหนดมาตรฐานที่ต้องการพัฒนาในแต่ละกระบวนการ
6. กำหนดคู่เปรียบเทียบ
7. กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล
8. เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนินงานและสาเหตุของการเกิดช่องว่าง
9. พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดช่องว่างที่พบ
10. ลงมือปฏิบัติตามแผน กำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน
11. ประเมินผลการปฏิบัติโดยรวมโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

เปรียบเทียบอะไร

เมื่อได้รูปแบบการเปรียบเทียบแล้ว เพื่อต้องการกำหนดกระบวนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่คำนึงถึงกรอบแนวคิดในเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษา (quality of education) ตามแนวคิดของ รศ.ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์, 2545 ; ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543; สภาสถาบันราชภัฏ, 2544; แจ็คสัน และ ลันด์, 2000. สรุปเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (แสดงรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2 หน้า 11)

เปรียบเทียบกับใคร

สำหรับการกำหนดคู่เปรียบเทียบนั้น หลักการของการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน คือคู่เปรียบเทียบจะต้องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไปว่าเป็นผู้นำในกระบวนการดำเนินงานด้านนั้นๆ เมื่อพิจารณากระบวนการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ พบว่าภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงกำหนดให้ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นคู่เปรียบเทียบ

เกณฑ์การประเมิน

การกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพกระบวนการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาใน 6 ประเด็น คือ

1. ความหมายของตัวบ่งชี้
2. ประเภทของตัวบ่งชี้
3. รูปแบบของตัวบ่งชี้ดำเนินงาน
4. การจัดทำตัวบ่งชี้
5. ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี
6. หลักการที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2543) เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ตัวบ่งชี้การดำเนินงานของทบวงมหาวิทยาลัย(2543)และตัวบ่งชี้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ(2544)เพื่อจัดทำตัวบ่งชี้สำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพกระบวนการดำเนินงาน

ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่จะได้จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” คือ แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ซึ่งแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะสร้างขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ ใน 5 ประเด็น (รายละเอียดในบทที่ 2 ของงานวิจัย) คือ

1. ความหมายและหลักการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ
2. การสร้างคุณภาพโดยรวมขององค์กร
3. กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
4. กระบวนการกับการพัฒนาคุณภาพขององค์กร
 - 4.1 ความหมายของคำว่ากระบวนการ
 - 4.2 องค์กรกับการพัฒนาคุณภาพด้วยการดำเนินงานเป็นกระบวนการ

4.3 วงจรการพัฒนากระบวนการ (PDCA)

5. ความสำเร็จในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (successful change management) ตามแนวคิดของเพนเดิลเบอรี, โกรอาร์ด และเมสตัน (Pendlebury, Grouard, and Meston, 1999) ใน 3 ประเด็นหลักคือ

1) มิติของการเปลี่ยนแปลง (dimensions of change)

1.1 การกำหนดกลยุทธ์ (strategy)

1.2 โครงสร้าง (structure)

1.3 ระบบ (systems)

1.4 วัฒนธรรม (culture)

1.5 รูปแบบการบริหาร (management style)

2) หลักสำคัญพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลง (the basic principles)

2.1 ต้องดำเนินการเป็นองค์รวม (globalization)

2.2 หลักการที่ต้องยอมให้งานหยุดชะงัก (dislocation)

2.3 หลักการในวงกว้าง (universal)

2.4 หลักการที่ถือว่าทุกอย่างไม่ตายตัว (indeterminacy)

3) กุญแจสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง (the 10 keys to successful change management)

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (defining the vision)

3.2 การขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (mobilising)

3.3 เร่งรัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (catalysing)

3.4 กำหนดแนวทางเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (steering)

3.5 นำสู่การปฏิบัติ (delivering)

3.6 การมีส่วนร่วม (obtaining participation)

3.7 สร้างอารมณ์ร่วม (handling the emotional dimension)

3.8 จัดระบบการใช้อำนาจ (handling the power issues)

3.9 การฝึกอบรมและการสอนงาน (training and coaching)

3.10 การสื่อสารในเชิงรุก (communicating actively)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนา (development) หมายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติมคุณสมบัติขององค์ประกอบที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน กระบวนการดำเนินงานและกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพมากขึ้น

คุณภาพ (quality) หมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงผู้เรียนให้มีคุณสมบัตินคุณลักษณะตามข้อกำหนด (requirements) ที่สำคัญของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) ประสิทธิผล (effectiveness) และสามารถตรวจสอบได้ (accountability)

ข้อกำหนด (requirements) หมายถึง ข้อความอย่างเป็นทางการที่ระบุถึงความต้องการ (needs) และความคาดหวัง (expectations) ซึ่งหมายความว่าสิ่งใดที่เป็นไปตามข้อกำหนด ย่อมหมายถึงการทำให้บรรลุถึงความต้องการและความคาดหวังนั่นเอง

การจัดการศึกษา (educational management) หมายถึง กระบวนการหลักในการดำเนินงานทุกอย่างเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ตั้งแต่กระบวนการในการวิเคราะห์และวางแผนการศึกษา ซึ่งดำเนินการก่อนการรับนักศึกษาจนกระทั่งนักศึกษารับการศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนอื่นๆ ของโปรแกรมวิชาที่เป็น การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้กระบวนการหลักสามารถดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ (English Language Programme) หมายถึง หน่วยงานพื้นฐานในระดับรองจากคณะวิชาที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการผลิตบัณฑิตวิชาเอกภาษาอังกฤษ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กระบวนการ (process) หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน หรือมีปฏิบัตการร่วมกัน ในการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่จะเปลี่ยนแปลงนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตวิชาเอกภาษาอังกฤษที่มีคุณภาพ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) หมายถึง กระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน (practices) กระบวนการปฏิบัติงาน (processes) และผลการปฏิบัติงาน (outputs) ในองค์การของตนเองกับองค์กรที่เป็นผู้เปรียบเทียบกับกันอย่างเป็นระบบ แล้วระบุและทำความเข้าใจถึงช่องว่าง (gaps) และสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างทั้ง 2 องค์กรนั้น แล้วนำเอาผลที่ดีที่สุด (the best practice) ที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์การของตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพและผลผลิตที่แท้จริงขององค์กร

การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน (Functional benchmarking)

หมายถึง การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการในการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อนำผลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แนวปฏิบัติที่ดี (the best practice) หมายถึงกระบวนการดำเนินงานที่ศึกษาได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและภาควิชาภาษาอังกฤษที่เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าที่สามารถทำให้ผลการดำเนินงานในกระบวนการนั้นๆบรรลุตัวบ่งชี้คุณภาพที่กำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์สาระกระบวนการจัดการศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. แบบสอบถามข้อมูลกระบวนการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน จำนวน 2 ชุด ดังนี้
 - 2.1 แบบสอบถามข้อมูลกระบวนการจัดการศึกษาในชั้นตอนศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการจัดการศึกษา จำนวน 1 ชุด
 - 2.2 แบบสอบถามข้อมูลกระบวนการจัดการศึกษาในชั้นตอนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ จำนวน 1 ชุด
3. แบบสังเกตกระบวนการจัดการศึกษาแบบมีโครงสร้างในลักษณะแบบบันทึกย่อ (anecdotal record) เพื่อบันทึกข้อมูลบางอย่างที่ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้จากเครื่องมืออื่นๆ เช่น บรรยายาทงวิชาการของหน่วยงานนั้นๆ
4. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview form) สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview)
5. แบบตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์

วิธีการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย ครอบคลุมความคิด และขอบเขตโครงสร้างจากวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการวิจัย

2. ศึกษา ค้นคว้ากระบวนการและเทคนิคการสร้างจากเอกสาร ตำรา และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. ลงมือสร้างเครื่องมือตามเทคนิควิธีการ โดยคำนึงถึงความครอบคลุม ครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นได้ของเครื่องมือ

4. นำเครื่องมือดังกล่าวเสนออาจารย์ที่ปรึกษา 2 ท่าน พิจารณาแก้ไข ปรับปรุงเนื้อหา ภาษาที่ใช้ และความเหมาะสมของเครื่องมือ

5. ปรับแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพ

7. นำเครื่องมือดังกล่าวไปทดสอบคุณภาพกับคนที่อยู่ในระดับเดียวกัน

8. ปรับแก้ไขครั้งสุดท้าย

9. วางแผนการนำเครื่องมือไปใช้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

1. ได้แผนกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ให้ทัดเทียมหรือใกล้เคียงกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นแผนกลยุทธ์ต้นแบบให้โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศได้นำแผนดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในหน่วยงานตนเองต่อไป

2. ได้ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ต่อไป

3. ได้ตัวอย่างและแนวทางการพัฒนาคุณภาพด้วยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานแก่ผู้ที่สนใจได้นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพดังกล่าวนี้ไปพัฒนาคุณภาพงานในหน่วยงานของตนเอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ศึกษาแนวคิดและหลักการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.1 แนวทางการดำเนินงานของประเทศสหรัฐอเมริกา
 - 1.2 แนวทางการดำเนินงานของประเทศอังกฤษ
 - 1.3 แนวทางการดำเนินงานของประเทศออสเตรเลีย
 - 1.4 แนวทางการดำเนินงานของประเทศไทย
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ
 - 2.1 ความหมายและหลักการดำเนินงาน
 - 2.2 การสร้างคุณภาพโดยรวมขององค์กร
 - 2.3 กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 กระบวนการกับการพัฒนาคุณภาพขององค์กร
 - 2.4.1 ความหมายของคำว่ากระบวนการ
 - 2.4.2 องค์กรกับการพัฒนาคุณภาพด้วยการดำเนินงานเป็นกระบวนการ
 - 2.4.3 วงจรการพัฒนากระบวนการ
 - 2.5 การสร้างตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา
 - 2.5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 2.5.2 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 2.5.3 รูปแบบของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน
 - 2.5.4 การจัดทำตัวบ่งชี้
 - 2.5.5 ลักษณะของตัวบ่งชี้
 - 2.5.6 หลักการที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตัวบ่งชี้

3. ขอบเขตของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

3.1 ความหมาย

3.2 องค์ประกอบในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

3.3 กระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

3.4 ตัวบ่งชี้สำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพ

4. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1 แนวคิดและทฤษฎีการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.1 ความเป็นมาของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.3 ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.4 ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.5 หลักปฏิบัติในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา

4.2.1 เหตุผลและความจำเป็น

4.2.2 การประยุกต์ใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา

4.2.3 รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน

4.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน (Functional benchmarking)

4.3.1 เหตุผลในการเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการ

ดำเนินงาน

4.3.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินจริง

ในต่างประเทศ

5. ความสำเร็จในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard กับการพัฒนาแผนกลยุทธ์

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7. บริบทของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และ บริบทของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องระบบการประกัน คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ : การอุดมศึกษา และ คุณคุณลักษณะ วิริยะสุมน (คุณลักษณะ วิริยะสุมน, 2543:16 - 21) ได้สรุประบบและกระบวนการพัฒนาคุณภาพของบางประเทศที่น่าสนใจ ดังนี้

1.1 แนวทางการดำเนินงานของประเทศสหรัฐอเมริกา

ในสหรัฐอเมริกา สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิชาชีพเฉพาะทางได้รับการยอมรับโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า การรับรองวิทยฐานะ (accreditation) อย่างต่อเนื่อง และด้วยความสมัครใจ (voluntary) ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาดำรงมาตรฐานทางวิชาการอยู่ได้ และมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาให้ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางได้

กลไกการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกาที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปจนหลายๆประเทศนำไปใช้เป็นรูปแบบคือ การรับรองวิทยฐานะสถาบันการศึกษา (institutional accreditation) โดยหน่วยงานหรือสมาคมรับรองวิทยฐานะต่างๆ ซึ่งมีเกือบ 50 สมาคม

องค์กรรับรองวิทยฐานะ ที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในสหรัฐอเมริกามีดังนี้

1) สมาคมรับรองวิทยฐานะสถาบันอุดมศึกษา (Institution Accrediting Association) ประกอบด้วยองค์กรระดับภูมิภาคจำแนกตามภูมิศาสตร์ 6 องค์กร ทำการประเมินคุณภาพตามคำร้องขอของสถาบันอุดมศึกษาในมลรัฐที่รวมอยู่ในภูมิภาคของตนเท่านั้น

2) สมาคมรับรองวิทยฐานะสถาบันวิชาชีพเฉพาะทาง (Specialized Accrediting Agencies) เป็นการรวมตัวกันขององค์กรวิชาชีพแห่งชาติ มีหน้าที่ตรวจสอบ ประเมิน และรับรองวิทยฐานะคณะวิชา หรือหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งเท่านั้นตามแต่สถาบันจะสมัครขอเข้ารับการประเมิน สถาบันที่ผ่านการประเมินและได้รับรองวิทยฐานะ จะมีชื่อของสถาบันในสิ่งพิมพ์ของสมาคมซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสัญลักษณ์แห่งคุณภาพที่ทุกฝ่ายยอมรับและนำไปใช้ประโยชน์

กระบวนการรับรองวิทยฐานะสถาบันการศึกษา มีขั้นตอนสำคัญๆ ดังนี้

1. สมาคมและสถาบันอุดมศึกษาจะร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการ

ในการรับรองวิทยฐานะ

2. สถาบันอุดมศึกษาสมัครขอรับการรับรองวิทยฐานะพร้อมกับเสนอรายงานการศึกษาตนเอง (self-study) ต่อทางสมาคม
3. สมาคมตั้งกรรมการไปตรวจเยี่ยมสถาบัน/สาขาวิชา หลังจากศึกษารายงานแล้ว
4. กรรมการเสนอรายงานการตรวจเยี่ยม (visiting report) ต่อสมาคม ให้พิจารณาตามหลักเกณฑ์ของสมาคม
5. สมาคมต้องตัดสินผลและเผยแพร่ผลการพิจารณาในรูปรายงานของสมาคม

การรับรองวิทยฐานะของสหรัฐอเมริกา นั้น มีประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งคือหลักเกณฑ์วิทยฐานะ ซึ่งโดยทั่วไป จะครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์และปรัชญา
- องค์กรและการบริหาร
- ทรัพยากรการเงิน
- คณาจารย์และบุคลากร
- อาคารสถานที่
- ห้องสมุด
- บริการนักศึกษา
- หลักสูตรการเรียนการสอน
- ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า / หน่วยงานภายนอก
- การวิจัยและบัณฑิตศึกษา
- การบริการวิชาการ และการศึกษาต่อเนื่อง

การประเมินผลสถาบันอุดมศึกษา นอกจากองค์กรวิชาการวิชาที่พดกกล่าวแล้ว สหรัฐอเมริกา ยังมีองค์กรภายนอกที่ประเมินผลสถาบันอุดมศึกษาอีกประเภทหนึ่งคือ องค์กรสื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ US News & World Report องค์กรดังกล่าวจะทำการประเมินและจัดอันดับมหาวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานแล้วเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ปกครองและนักเรียนใช้ประกอบการตัดสินใจ เลือกเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยต่างๆ

1.2 แนวทางการดำเนินงานของประเทศอังกฤษ

ประเทศอังกฤษนับว่าเป็นประเทศที่มีการประเมินคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อประกันคุณภาพที่ดีที่สุดประเทศหนึ่ง เพราะมีการประเมินที่เป็นระบบตั้งแต่ระดับบุคคลไป ถึงหน่วยงานและสถาบัน

กลไกการประกันคุณภาพประกอบด้วย การประเมินผลภายในสถาบัน และการประเมินผล ภายนอก

การประเมินภายในสถาบัน

ในบางมหาวิทยาลัย คณะกรรมการประเมินได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยหรือคณะ วิชาเป็นผู้แต่งตั้งโดยจะประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานระดับ ภาควิชา คณะ สำนัก สถาบัน จนถึงระดับมหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ ประมาณทุก 4 หรือ 5 ปี ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานและเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการ ประเมินโดยองค์กรหรือบุคคลภายนอก

นอกจากนั้นยังมีการประเมินผลภายในสถาบันอีกรูปแบบหนึ่งคือการประเมินโดยกรรมการ สอบภายนอก โดยมหาวิทยาลัยชั้นนำจะเปิดตัวให้มหาวิทยาลัยอื่นที่มีคุณภาพและมาตรฐานเข้า ตรวจสอบการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านวิชาการทุกปี โดยทำการศึกษาและรายงาน ผลการศึกษาที่ภาควิชา คณะ สำนักหรือสถาบันนั้นๆ

การประเมินโดยองค์กรภายนอกสถาบัน

1) การประเมินโดยหน่วยงานของรัฐ

การประเมินที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันคือการประเมินโดยองค์กรกลางที่มีชื่อว่าสภาจัดสรร เงินเพื่อการอุดมศึกษา (Higher Education Funding Council : HEFC) มีคณะกรรมการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ประเมินตามสาขา ผลการประเมินนอกจาก จะนำไปใช้เป็นฐานในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แล้ว ยังเป็นการนำข้อบกพร่องและ ปัญหาต่างๆ ไปแก้ไขปรับปรุงการศึกษาให้ดีขึ้น

2) การประเมินโดยสภาคุณภาพการอุดมศึกษา(The Higher Education Quality Council : HEQC) องค์กรดังกล่าวถือเป็นบริษัทจำกัดของเอกชนที่ให้บริการแก่สถาบันอุดม ศึกษาและรัฐมนตรีในการตรวจสอบระบบประกันคุณภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย จัดทำรายงานเผยแพร่ ควบคุมดูแล ปรับปรุงแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับ คำร้องขออำนาจในการประสาทปริญญาและตำแหน่งในมหาวิทยาลัย

ปัจจุบันได้มีการรวมสภาจัดสรรเงินเพื่อการอุดมศึกษาและสภาคุณภาพการอุดมศึกษา เข้าไว้ด้วยกันและตั้งเป็นตัวแทนคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Higher Education Quality Agency : HEQA) เพื่อเป็นองค์การรวมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

3) การประเมินโดยสื่อมวลชน

ได้แก่หนังสือพิมพ์ใหม่รายวันซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในโลกฉบับหนึ่ง ทำการประเมินมหาวิทยาลัยต่างๆ 2 ด้านคือ การประเมินผลงานวิจัย (research achievement) และความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย (degrees of excellence)

4) การประเมินโดยสมาคม / องค์กรวิชาชีพ

ในอังกฤษ ภาควิชาต่างๆ จะสมัครเป็นสมาชิกในสมาคมวิชาชีพเฉพาะทางของตัวเองและมักเสนอขอความเห็นชอบหลักสูตร แผนพัฒนาคณาจารย์ และแผนงานอื่นๆ ของภาควิชาต่อสมาคมวิชาชีพเพื่อเป็นการประกันคุณภาพของตัวเองไปในตัว การประเมินจะมีเป็นระยะๆ เช่น 5 ปีต่อครั้ง ทำให้ภาควิชาต่างๆ ต้องปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

1.3 แนวทางการดำเนินงานของประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลีย เป็นประเทศหนึ่งที่มีการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักวิชาการปราศจากอคติ กลไกการประกันคุณภาพของออสเตรเลียมีทั้งการประเมินผลภายในสถาบันและการประเมินผลจากองค์กรภายนอก

การประเมินผลภายใน

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบ่งชี้สถานภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้ดีขึ้น ทุกมหาวิทยาลัยในออสเตรเลียมีนโยบายในการประกันคุณภาพทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัย โดยการตั้งคณะกรรมการขึ้นดูแลควบคุมเรื่องคุณภาพทางวิชาการหลายคณะ ได้แก่

(1) สภาวิชาการ (Academic Senate) ทำหน้าที่ดูแลระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยทั้งหมด

(2) คณะกรรมการบริหารคณะ (Faculty Executive Committee) และคณะกรรมการการศึกษาของคณะ (Faculty Education Committee) ทำหน้าที่ตรวจสอบในระดับวิชาการของมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย บางมหาวิทยาลัยทำในลักษณะแฟ้มสะสมคุณภาพ (Quality Portfolio) รายงานทุก 6 เดือนเรียกว่ารายงานการทบทวนคุณภาพ (Report Quality Review) เพื่อส่งให้คณะกรรมการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาตรวจสอบภายในชั้นตอนต่อไป

การประเมินผลภายนอก

ดำเนินการโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการระดับประเทศ คณะกรรมการฯ ได้จัดทำข้อกำหนดและวิธีการดำเนินการหลายประการในการประเมินวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยวางอยู่บนรากฐานหน้าที่และภารกิจของมหาวิทยาลัยคือ การเรียนการสอน การวิจัย และบริการชุมชน โดยมุ่งทั้งกระบวนการและความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญเท่าๆกันระหว่างกระบวนการและผลงาน การประเมินมีกระบวนการสรุปได้ดังนี้

- 1) คณะกรรมการฯ ประกาศขอบเขตการดำเนินงานและจัดส่งให้สถาบันอุดมศึกษา เพื่อเชิญชวนให้ร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ
- 2) จัดทำแบบกรอกข้อมูล(Portfolio Guideline) เพื่อให้มหาวิทยาลัยที่ร่วมโครงการกรอก
- 3) รวบรวมข้อมูลที่มีมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดส่งให้และแหล่งข้อมูลอื่นๆ
- 4) ตรวจสอบและพิจารณากระบวนการประเมินผลของแต่ละมหาวิทยาลัย
- 5) จัดทำรายงาน โดยส่งฉบับร่างไปยังอธิการบดีเพื่อแก้ไขรายงานที่อาจมีการผิดพลาดให้ถูกต้องก่อนตีพิมพ์ออกเผยแพร่สู่สาธารณชน

ผลของการประเมินทำให้มหาวิทยาลัยต่างๆได้รับการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษตามคุณภาพการประเมินการประกันคุณภาพ

1.4 แนวทางการดำเนินงานของประเทศไทย

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้นมี 2 ระบบคล้ายๆกันหลายๆประเทศคือ ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก โดยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 ที่ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตราที่ 47 คือ กำหนดให้มีระบบป้องกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก และมาตราที่ 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

ส่วนระบบประกันคุณภาพภายนอกนั้น มาตราที่ 49 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ รวมทั้ง แนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในกฎหมาย

ปี พ.ศ.2543 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ.2543 เรียกโดยย่อว่า "สมศ." มาตรา 8 แห่งพระราช กฤษฎีกาฉบับนี้กำหนดให้สำนักงานมีอำนาจหน้าที่หลักในการพัฒนาระบบประเมินคุณภาพ ภายนอก กำหนดกรอบ แนวทาง และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดพัฒนามาตรฐานและเกณฑ์ สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก กำกับดูแลและกำหนด มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตร การฝึกอบรม และเสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อคณะ รัฐมนตรี และสำนักงบประมาณเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้ในมาตรา 24 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการพัฒนากระบวนการ ประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา

ที่สำคัญคือ กฎหมายการศึกษาดังกล่าวกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผล การประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน และในมาตรา 72 กำหนดว่าภายใน 6 ปี นับ ตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติมีผลใช้บังคับให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกของสถานศึกษา ทุกแห่งซึ่งหมายถึงว่าจะต้องดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งใน รอบแรกให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 19 เดือนสิงหาคม พ.ศ.2548

ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก มีหลักการและกระบวนการ ดำเนินงานพอสังเขป ดังนี้

1.4.1 ระบบประกันคุณภาพภายใน

ความเป็นมา

การดำเนินการระบบประกันคุณภาพภายใน เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในสถาบัน อุดมศึกษาของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 โดยที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมระหว่างวันที่ 28-29 ตุลาคม 2537 ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต

หาดีใหญ่ ได้เสนอหลักการ แนวทางและวิธีการในการประกันคุณภาพทางการใน มหาวิทยาลัย ครอบคลุมในทุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ต่อมา วันที่ 8 กรกฎาคม 2539 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา จนถึงปี พ.ศ. 2542 ประเทศไทยได้ออกพระราชบัญญัติการ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษาอย่างเป็นทางการฉบับแรกของประเทศไทย และกำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการ ศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก และตามพระราชบัญญัติดังกล่าว กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษามีระบบการ ประกันคุณภาพภายในที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นว่าวิวัฒนาการของระบบการประกันคุณภาพภายในเริ่มต้นจากผู้บริหารแต่ละ สถาบันตระหนักถึงความสำคัญจึงริเริ่มระบบขึ้นอย่างเป็นทางการ ต่อมาทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งเป็น หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาได้เห็นความสำคัญและความจำเป็น จึงประกาศเป็น นโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งดำเนินการระบบประกันคุณภาพภายใน จนท้ายที่สุดรัฐบาล จึงได้ออกพระราชบัญญัติการศึกษาขึ้นมาบังคับให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการอย่างทั่วถึง จริงจัง และต่อเนื่อง

ความจำเป็นในการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน

ปัจจัยที่เป็นตัวเร่งให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประกันคุณภาพภายในมีหลาย ปัจจัยด้วยกัน เช่น

1. คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชาแต่ละสถาบันมีแนวโน้ม ที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น และยังไม่มีความมาตรฐานที่ชัดเจนที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ
2. มีการแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิต ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ โดยเฉพาะต้องแข่งขันกับภายนอกประเทศ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งระบบและ กลไกในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ขึ้น
3. สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากลเพื่อให้ได้รับการยอมรับ จากนานาชาติมากขึ้น
4. สถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการสนับสนุนจากสังคม จึงจำเป็นต้องสร้างความมั่นใจ

ให้แก่สังคม ว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

5. สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน รัฐบาล และประชาชนทั่วไป
6. สังคมต้องการให้สถาบันอุดมศึกษามีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบซึ่งสามารถตรวจสอบได้
7. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ทุกสถาบันต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน จึงเป็นสิ่งที่ทุกสถาบันไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

หลักการในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา
การดำเนินการยึดหลักการดังนี้คือ

1. ยึดหลักการให้เสรีภาพวิชาการ
 2. ยึดหลักการความมีอิสระในการดำเนินการของแต่ละสถาบัน เพื่อความมีคุณภาพภายในสถาบันอย่างเต็มที่
 3. หลักการของความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ที่จะต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาจากภายนอก
- และให้ใช้หลักการทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ สร้างความสมดุลในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพอุดมศึกษาที่พึงประสงค์

กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา แบ่งกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาออกเป็น 3 กระบวนการ ดังนี้คือ

1. กระบวนการควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

1.1 การสร้างระบบ และกลไกการควบคุมคุณภาพภายในขึ้น ซึ่งแต่ละสถาบันสามารถที่จะเลือกระบบและกลไกดำเนินงานด้วยตนเองได้ซึ่งอาจจะเป็นระบบที่เป็นสากล เช่น ISO 9001 : 2000 เป็นต้น หรือ จะสร้างระบบและกลไกด้วยตนเองตามกรอบการดำเนินงานของทบวงมหาวิทยาลัย กิจกรรมในการสร้างระบบกลไกการควบคุมคุณภาพภายในอาจประกอบด้วย

- 1.1.1 การจัดโครงสร้างการดำเนินงานทั้งในระดับ สถาบัน คณะ และหน่วยงานย่อยและวางระบบการดำเนินงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้อง สัมพันธ์และส่งเสริมซึ่งกันและกัน
- 1.1.2 จัดตั้งคณะกรรมการ และผู้รับผิดชอบทั้งระบบ

1.1.3 กำหนดกรอบการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดองค์ประกอบของคุณภาพ ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ และกำหนดมาตรฐานคุณภาพให้ครอบคลุมภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

1.1.4 จัดทำคู่มือคุณภาพ

1.1.5 เผยแพร่ สื่อสาร ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.1.6 จัดระบบและกลไกในการตรวจสอบ ติดตามผล และการปรับปรุงแก้ไข

1.2 การพัฒนาระบบ ซึ่งแต่ละสถาบัน มีสิทธิเสรีภาพที่จะพัฒนาระบบขึ้นมาใช้เอง หรือใช้ระบบสากลอะไรก็ได้ แต่ระบบที่แต่ละสถาบันนำใช้ จะต้องเป็นระบบการบริหารคุณภาพที่ครบวงจร คือ มีการวางแผน (plan) ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติ มีการดำเนินการ (do) มีการตรวจสอบและประเมิน (check) และมีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข(action) องค์ประกอบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3 องค์ประกอบและดัชนีคุณภาพ

การกำหนดองค์ประกอบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ให้คำนึงถึงองค์ประกอบหลัก ของการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษา ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

2. กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา(Quality Audit)

กระบวนการตรวจสอบคุณภาพภายในของสถานศึกษา(Internal Audit) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน วิเคราะห์และรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- 2.1 สถาบัน แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบคุณภาพภายในสถาบัน (Internal Auditors) เพื่อทำหน้าที่ผู้ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนที่ทางสถาบันได้กำหนดไว้
- 2.2 หน่วยงานต้นสังกัด จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของแต่ละสถาบัน
- 2.3 แต่ละสถาบันทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self-Study Report = SSR) ทุกปี เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองต่อสาธารณชนและต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา(Quality Assessment)

ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากการตรวจสอบคุณภาพ โดยเน้นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน กับดัชนี ปังชี้คุณภาพแต่ละองค์ประกอบ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544)

1.4.2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ความเป็นมา

จุดเริ่มของระบบประกันคุณภาพภายนอก เริ่มจากที่ทุกฝ่ายต่างตระหนักว่า ในโลกยุคสังคมแห่งความรู้นั้น ความสามารถของกำลังคนและภูมิปัญญาของประเทศเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาศักยภาพของประเทศเพื่อการแข่งขันกับอารยประเทศ ทำให้ทุกประเทศต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกในการผลิตคนระดับสูง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของแต่ละสถาบันบรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและประเทศชาติ ระบบประกันคุณภาพภายนอกจึงเป็นยุทธวิธีหนึ่งที่จะนำมากระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยตื่นตัวและดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

ปัจจัยที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งคือจากผลการประชุมรอบอุรุกวัยขององค์การการค้าโลก ได้ประกาศให้อุตสาหกรรมบริการ ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาต้องเปิดเสรีภายในปี ค.ศ. 2002 ไทยเป็นประเทศสมาชิกหนึ่งขององค์การการค้าโลกที่ต้องเปิดเสรีด้านการศึกษา จึงเป็นผลทำให้การจัดการศึกษาของไทยเข้าสู่เวทีการแข่งขัน โดยเฉพาะแข่งขันกับประเทศที่มีความพร้อมทั้งทางด้านเงินทุนและองค์ความรู้ รวมทั้งมีศักยภาพทางเทคโนโลยีอย่างมาก จึงจำเป็นต้องทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา เพื่อความอยู่รอดและรักษาสภาพความเป็นไทยไว้ให้ได้

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวนี้ ประเทศไทยจึงได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ขึ้น ประเด็นสำคัญหนึ่งคือ กำหนดให้ทุกสถาบันการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายใน ควบคุมและดำเนินงานโดยสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด และกำหนดให้จัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่จัดระบบการประกันคุณภาพภายนอก ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน) ขึ้น เรียกโดยย่อว่า "สมศ."

บทบาทและหน้าที่ของ สมศ.

การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น สมศ. มีหน้าที่ดังนี้

1. พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบ แนวทาง และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
2. พัฒนามาตรฐาน และเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษา
3. ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก
4. กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานและการประเมินคุณภาพภายนอกที่ดำเนินการโดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานอาจดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกเองก็ได้
5. พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ หรือวิชาการเข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ศาสนาและวัฒนธรรม และสำนักงานประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

กล่าวโดยสรุป สมศ. ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ประเมินผลการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษาและ สมศ.

หน่วยงานต้นสังกัด ของสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา
2. กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพภายใน
3. สนับสนุน ส่งเสริม ดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เพื่อเตรียมพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก
4. กรณีที่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้มาตรฐานหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้กำกับดูแลดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในเวลากำหนด

สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ดังนี้

1. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน(ตั้งแต่ ภาควิชาหรือกลุ่มวิชา คณะวิชา และสถาบันโดยรวม)
2. ดำเนินการตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในที่สถาบัน และหน่วยงานต้นสังกัดได้พัฒนาขึ้น
3. จัดทำรายงานประจำปี ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
4. ให้ข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน และเตรียมความพร้อมอื่นๆ เพื่อการตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายนอก
5. ปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และหน่วยงานต้นสังกัด

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

สมศ. จะทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ประเมินผลการจัดการศึกษา ตามข้อบ่งชี้ เกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดโดยยึดตามกรอบพันธกิจและประเภทของสถาบันอุดมศึกษา

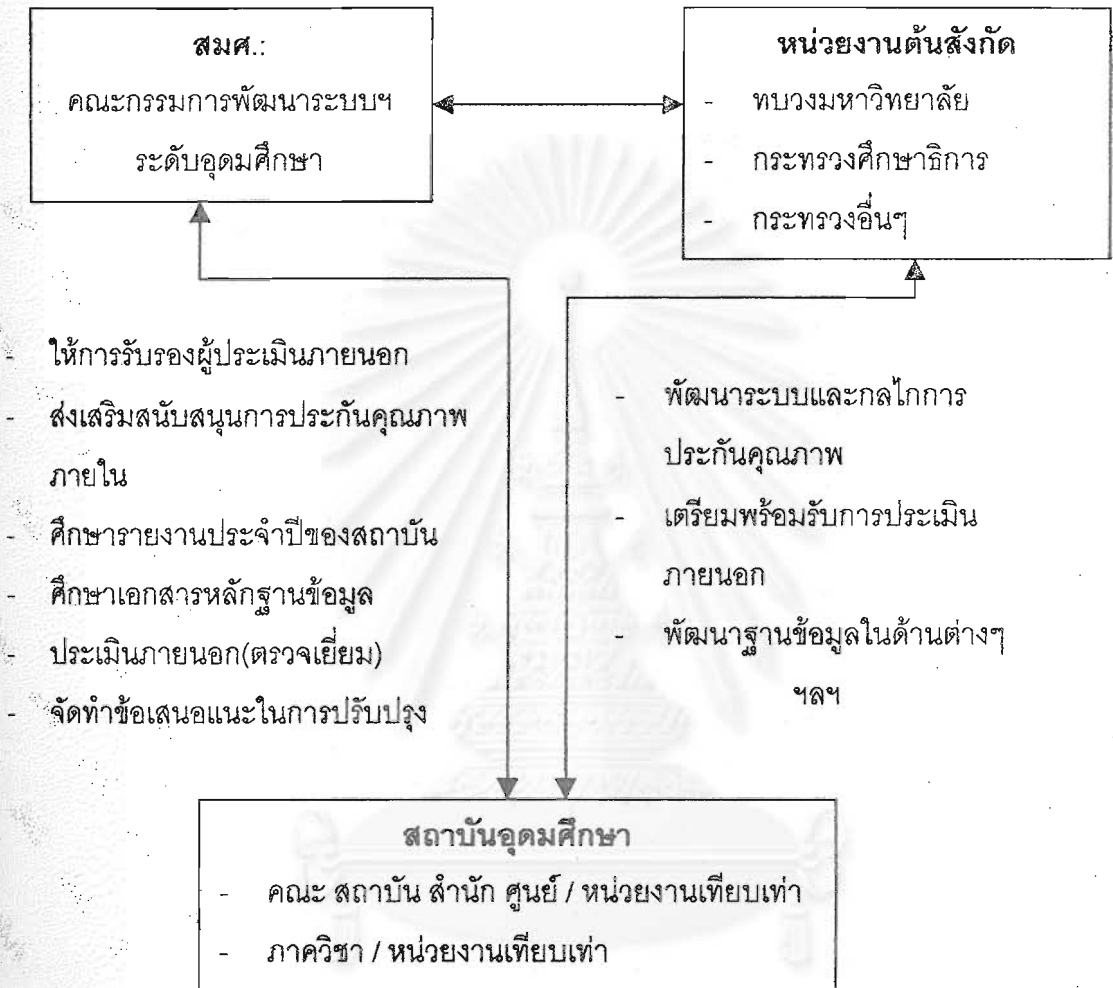
จะเห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดมีหน้าที่ กำกับ ดูแลสถาบันอุดมศึกษา ให้ดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานั้นเอง ส่วนการประเมินภายนอกเป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม การตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา สมศ. จะเป็นผู้ประเมิน

การประกันคุณภาพภายในจะเน้นการประเมินและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานในปัจจุบันนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกนั้นจะเน้นประเมินผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในด้านต่างๆ ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในย่อมส่งผลถึงการประเมินคุณภาพภายนอกโดยตรง สรุบบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษาและ สมศ. ตามแผนภูมิที่ 4 ได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเมินคุณภาพภายนอก

ประกันคุณภาพภายใน



แผนภูมิที่ 4 บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันอุดมศึกษา และ สมศ. ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

หลักการและกระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก

หลักการประเมินคุณภาพ

การประเมินคุณภาพภายนอก เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การประเมินดังกล่าวยึด

หลักการที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คะแนน-ให้โทษ

2. ยึดหลักความเที่ยงตรงเป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง(evidence base) และมีความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้
3. มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับควบคุม
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษา กับจุดหมายและหลักการศึกษานโยบาย ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยให้เอกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถาบันสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถาบันและผู้เรียน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

วัตถุประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อให้ทราบระดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ในการดำเนินภารกิจด้านต่างๆ
2. กระตุ้นเตือนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
4. รายงานสถานภาพ และพัฒนาการในด้านคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาต่อสาธารณชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพจริง ในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกรอบแนวทางและวิธีการที่ สมศ. กำหนด และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็นจุดเด่น-จุดด้อยของสถาบันอุดมศึกษา เงื่อนไขของความสำเร็จ และสาเหตุของปัญหา
3. เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด
4. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

5. เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน
อุดมศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ขั้นตอนและกระบวนการในการประเมินคุณภาพภายนอก

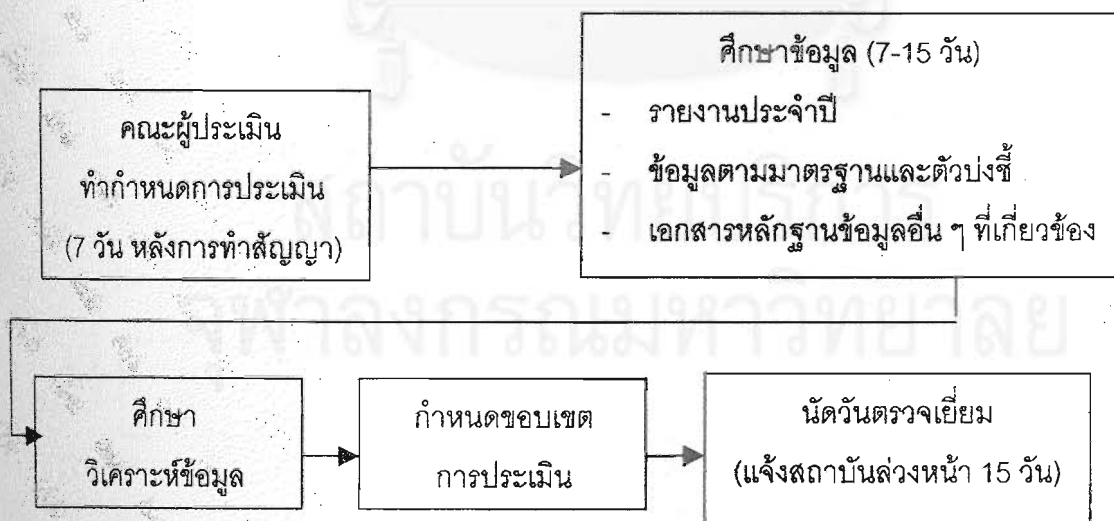
สมศ. ควรกำหนดขั้นตอน กระบวนการในการประเมินคุณภาพภายนอกดังนี้

1. พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทางและวิธีการประเมิน
2. พัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน
3. คัดเลือก พัฒนาฝึกอบรมและให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก
4. จัดตั้งทีมผู้ประเมินภายนอก ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินในแต่ละสถาบัน
5. ลงมือปฏิบัติการประเมินคุณภาพภายนอกโดยทีมผู้ประเมินที่ได้รับการแต่งตั้งจาก

สมศ. โดย สมศ. จะทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการประเมินอย่างใกล้ชิด

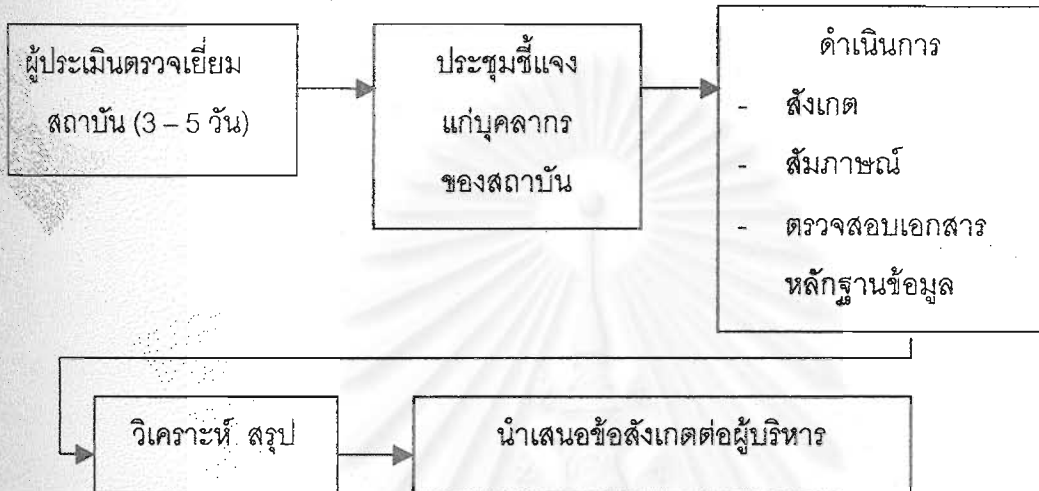
ขั้นตอนการประเมินคุณภาพภายนอกนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

5.1 ก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา คณะผู้ประเมินทำกำหนดการการประเมิน
ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดขอบเขตการประเมินและนัดวันที่จะทำการตรวจ
เยี่ยมกับสถาบันอุดมศึกษานั้น ดังแผนภูมิที่ 5



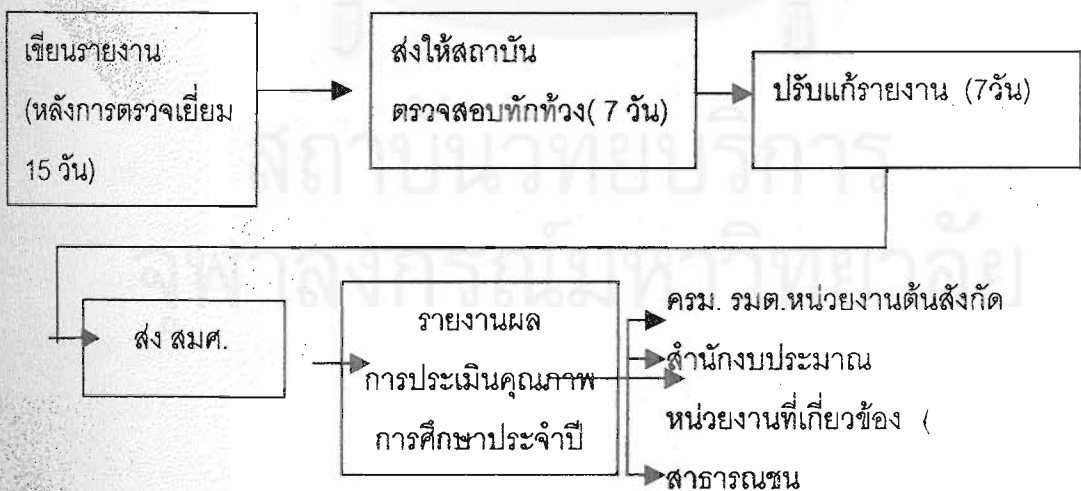
แผนภูมิที่ 5 แสดงกระบวนการประเมินก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

5.2 ระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา คณะผู้ประเมินประชุมชี้แจง แก่บุคลากรของสถาบัน ดำเนินการ วิเคราะห์และสรุปผลการประเมินและนำเสนอข้อสังเกต ต่อผู้บริหาร ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 แสดงกระบวนการประเมินระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

5.3 หลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา คณะผู้ทำการประเมินจะเขียนรายงานการประเมินส่งให้สถาบันตรวจสอบทักท้วง จากนั้นจะทำการปรับแก้รายงานส่ง สมศ. สมศ. จะรับรายงานและรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงกระบวนการประเมินหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

6. สมศ. รายงานผลการประเมินคุณภาพต่อสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ หลังจากได้รายงานฉบับสมบูรณ์จากคณะกรรมการผู้ทำการประเมินแล้ว

7. สมศ. ติดตามประเมินผลผู้ประเมินภายนอก
8. สมศ. ติดตามผลการพัฒนาของแต่ละสถาบัน
9. สมศ. จัดทำรายงานประจำปีเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะทำให้การผลิตบัณฑิตทุกระดับ การสร้างผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการเกิดประโยชน์สูงสุด และตรงกับความต้องการของสังคมและประเทศ
2. การใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน และสาธารณชนมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นระบบ
4. สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานบริหารการศึกษา และรัฐบาลมีข้อมูลที่ต้องการและเป็นระบบ ในการกำหนดนโยบาย วางแผน และ บริหารจัดการการศึกษา

กรอบการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา

กรอบการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตมีคุณภาพ คิดเป็น ทำเป็น มีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งสามารถประกอบอาชีพ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.1 ร้อยละของการได้งานภายใน 1 ปี รวมทั้งการประกอบอาชีพอิสระ และ ร้อยละของการเรียนต่อระดับบัณฑิตศึกษา

1.2 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิต

1.3 จำนวนบทความจากวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาเอกที่ตีพิมพ์ในวารสารต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกทั้งหมด

1.4 จำนวนบทความจากวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโทที่ตีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาโททั้งหมด

มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้ที่จัดตามความสนใจของผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและตามความถนัด การฝึกปฏิบัติการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 2.1 มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการสร้างประสบการณ์จริง
- 2.2 ความเห็นของนักศึกษาต่อประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์
- 2.3 จำนวนกิจกรรม / โครงการของงานกิจการนักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด
- 2.4 มีการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้

การระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความร่วมมือจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ

- 3.1 อาจารย์ประจำทุกระดับต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
- 3.2 งบประมาณดำเนินการจริงต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
- 3.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
- 3.4 จำนวนคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอนต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
- 3.5 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสามารถเผยแพร่ได้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้หลากหลาย ทันสมัย สามารถนำไปพัฒนาสังคมและประเทศได้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 4.1 จำนวนบทความงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ และงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับ
- 4.2 จำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยอื่นหรือในการเรียนการสอนหรือในวงธุรกิจอุตสาหกรรม หรือการพัฒนาประเทศต่ออาจารย์ประจำ

4.3 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกต่ออาจารย์ประจำทุกระดับ

4.4 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่ออาจารย์ประจำทุกระดับ

มาตรฐานที่ 5 มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ

การให้บริการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน สังคม เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

5.1 จำนวนกิจกรรม / โครงการที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน

5.2 จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพ / กรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด

มาตรฐานที่ 6 มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาที่มีการบูรณาการตามความเหมาะสม มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

6.1 จำนวนกิจกรรมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

6.2 มีการพัฒนาและสร้างมาตรฐานศิลปวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 7 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ

ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคม มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

7.1 ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรทุกประเภทต้องบดำเนินการทั้งหมด

7.2 ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรในการบริหารจัดการ ต้องบดำเนินการทั้งหมด หรือจำนวนบุคลากรในการบริหารจัดการ(Non-academic) ต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

7.3 ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการของส่วนกลางต้องบดำเนินการทั้งหมด

7.4 ค่าเสื่อมราคาต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

7.5 ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ

มาตรฐานที่ 8 มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน

ระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และสามารถรองรับการประกันคุณภาพภายนอกได้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

8.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

8.2 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน (สมศ. 2545)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ

เหตุผลที่ทุกองค์การต่างให้ความสนใจกับคำว่า "คุณภาพ" เพราะโลกเข้าสู่ยุคของการแข่งขันอย่างแท้จริง องค์การใดที่ขาดคุณภาพจะต้องสูญหายไปจากโลกของธุรกิจนั้น

คำว่าคุณภาพนั้น พอล (Pall, 1987) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายคงที่ตายตัว คุณภาพขึ้นอยู่กับคนแต่ละคน หรือขึ้นอยู่กับความเห็นของคนส่วนใหญ่ว่าเขาต้องการอะไร แล้วทำให้บรรลุความต้องการของเขาเหล่านั้น โดยเฉพาะทำให้บรรลุความต้องการในประเด็นที่มีความสำคัญมากๆ เมื่อทำได้แบบนี้แล้วก็จะบรรลุถึงคำว่าคุณภาพ

พอลให้ทรรศนะว่าความเข้าใจผิดของคนเราเกี่ยวกับคำว่าคุณภาพมีอยู่หลายประการคือ

1) เข้าใจว่าสิ่งที่มีคุณภาพต้องราคาแพง แต่ในความเป็นจริงนั้นสิ่งที่จะมีคุณภาพเพียงเป็นสิ่งที่ยังบรรลุตามข้อกำหนดก็ถือว่ามีความคุณภาพแล้ว

2) เข้าใจว่าคุณภาพเป็นนามธรรม ไม่สามารถวัดได้ ไม่มีความชัดเจน จริงๆ แล้วคุณภาพเป็นสิ่งที่กำหนดได้ เช่น ใช้ราคาเป็นตัวกำหนด

3) เข้าใจว่าคุณภาพเป็นสิ่งที่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการคำนึงและปฏิบัติในเรื่องคุณภาพอย่างจริงจังในองค์กร บางครั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสีย ในกระบวนการผลิตได้อย่างมากทีเดียว ซึ่งอาจจะมากกว่าการสูญเสียเงินเพื่อการดำเนินการด้านคุณภาพเสียอีก

4) เข้าใจว่าการทำคุณภาพต้องเริ่มที่ต้นเหตุ โดยเฉพาะเริ่มที่ผู้ปฏิบัติงาน (workers) เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละจุดอาจจะลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถแล้วก็ได้ ที่ถูกคือการทำคุณภาพควรกำหนดทิศทางการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสม นั่นคือกำหนดให้ชัดเจนว่า ทำไมต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะเปลี่ยนแปลงอะไร และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร

5) เข้าใจว่าคุณภาพต้องเริ่มต้นที่ฝ่ายบริหารคุณภาพ ในองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญ คุณภาพเท่านั้นจึงจะได้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในเรื่องคุณภาพ แต่ข้อเท็จจริงคือผู้ที่แก้ปัญหาคคุณภาพได้ดีที่สุดก็คือผู้ปฏิบัติงานในจุดที่เกิดปัญหานั้นๆ ดังนั้นปัญหาเกิดขึ้นที่ใดต้องให้คนกลุ่มนั้นคิดแก้ปัญหาเอง เพื่อเป็นพื้นฐานการดำเนินงานด้านคุณภาพ

2.1 ความหมายและหลักการดำเนินงาน

กาเบรียล เอ พอลลี (Pall, 1987 : 15-47) ให้ความหมายว่า คุณภาพ หมายถึง การบรรลุความต้องการ (needs) ของผู้รับ และผู้รับพึงพอใจ เพราะเป็นไปตามความคาดหวัง (expectations) หรือหากจะพิจารณาในแง่ของผลิตภัณฑ์ (products) คุณภาพ หมายถึง การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามข้อกำหนด (requirements) ของทุกฝ่าย

ความต้องการ หมายถึง สภาวะของการขาดบางสิ่งบางอย่าง เป็นความปรารถนา เป็นคุณประโยชน์ เป็นเงื่อนไขที่เราอยากได้รับ ซึ่งโดยปกติผู้ที่แสดงความต้องการคือ ผู้ใช้ หรือลูกค้า

ความคาดหวัง หมายถึง สภาวะที่เราคาดการณ์ล่วงหน้าสำหรับสิ่งของบางสิ่งบางอย่าง โดยเฉพาะในเรื่องประโยชน์หรือคุณสมบัติของสิ่งสิ่งนั้นว่าจะสร้างความพอใจแก่เราและจะสนองความต้องการของเราได้

ข้อกำหนด หมายถึง ข้อความอย่างเป็นทางการที่ระบุถึงความต้องการ และความคาดหวัง ซึ่งหมายความว่าหากสิ่งใดเป็นไปตามข้อกำหนดก็ย่อมหมายถึงการทำให้บรรลุถึงความต้องการและความคาดหวังนั่นเอง

คอนราด และ แบลกบัม (Conrad and Blackbum, 1985) ได้ให้ทรรศนะเชิงอรรถธิบายเกี่ยวกับคุณภาพดังนี้

1) คุณภาพ หมายถึง ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เป็นความรับผิดชอบที่จะทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่ระบุไว้

2) คุณภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพ (efficiency) จะเน้นทางด้านเศรษฐศาสตร์ โดยพิจารณาว่าคุณภาพการดำเนินงานต้องสามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการลงทุนที่ต่ำและใช้เวลาน้อย

3) คุณภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพ (effectiveness) คือการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานท้ายสุดเท่านั้น ไม่ได้พิจารณาในแง่อื่นร่วมด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายและกระบวนการดำเนินงาน

4) คุณภาพ หมายถึง ความเป็นเลิศ ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายคลึงกันและสามารถใช้แทนกันได้ การพิจารณาคุณภาพหรือความเป็นเลิศจะไม่มุ่งเน้นเพียงความสำเร็จของผลงานอย่างเดียว แต่จะพิจารณาในแง่อื่นประกอบด้วยเช่น รูปแบบการดำเนินงาน (style) เป็นต้น

เดมิ่ง (Deming อ้างจาก Czarnecki, 1999) ให้ความหมายว่า คุณภาพหมายถึงความสามารถในการกำหนดรูปแบบและควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นให้ได้ตามความต้องการของตลาด โดยใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ครอสบี (Crosby อ้างจาก Czameckki, 1999) กล่าวว่าคุณภาพคือความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้และยึดคติพจน์คือ ระบบต้องไม่ก่อให้เกิดความสูญเสีย (zero defects)

จูแรน (Juran อ้างจาก Czameckki, 1999) กล่าวว่าคุณภาพหมายถึงความพร้อมและความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ต่อการใช้งาน

แจ๊คสัน (Jackson, 2000) ให้คำจำกัดความของคำว่า "คุณภาพ" โดยพิจารณาจากกรอบของ กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น คุณภาพหมายถึง

1. ความเป็นเลิศ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ดีที่สุด
2. ความคงเส้นคงวา ความเสมอต้นเสมอปลาย ความเหมือนกันของผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน

3. ความพอดี ความสอดคล้อง เหมาะสมกับเป้าประสงค์

4. ความมีคุณค่าในแง่ทรัพย์สินเงินทอง

5. คุณภาพทางการจัดการศึกษาคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนผู้เรียน

คุณภาพตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 มี 2 ความหมายคือ ลักษณะความดี ลักษณะที่เป็นไปในทางที่ต้องการ นำปรารถนา นำพอใจ และลักษณะประจำบุคคลหรือสิ่งของ (อ้างจาก อาทิตยา ดวงมณี, 2540)

วันชัย ศิริชนะ (2536) ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพว่า หมายถึง ผลของการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด และเป็นผลให้การจัดการศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายที่สำคัญคือ บัณฑิตมีความรู้ความสามารถ

จากนิยามของคำว่าคุณภาพ ที่กล่าวพอสรุปได้ว่า คุณภาพในที่นี้หมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผู้เรียนให้มีคุณสมบัติ คุณลักษณะตามข้อกำหนดที่สำคัญของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ด้วยองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถตรวจสอบได้

หลักการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ

1. ตามแนวคิดของ **ดร.เดมิ่ง** กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดรูปแบบและควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นให้ได้ตามความต้องการของตลาด โดยใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (Dr. W. Edwards Deming อ้างจาก Czameckki 1999:1) ดังนั้นหลักการที่

จะทำให้เกิดคุณภาพตามแนวคิดของ ดร.เดมिंगนั้นประกอบด้วยกระบวนการในการดำเนินงาน 14 ขั้นตอนเรียกว่าหลักการของเดมिंग (Deming's Principles) ดังนี้

- 1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและแน่นอน
- 2) น้อมรับหลักปรัชญาและความเชื่อใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน
- 3) การดำเนินงานต้องอาศัยกระบวนการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง
- 4) ยุติการแข่งขันและการต่อสู้กันโดยใช้ราคาสินค้าเป็นปัจจัยหลัก เช่น ไม่ต่อสู้กันด้วยการปิดราคาสินค้า แต่ควรสู้กันด้วยมิตี้อื่นของสินค้า เช่น เรื่องคุณภาพ เป็นต้น
- 5) ต้องหาทางปรับปรุงระบบขององค์การอย่างต่อเนื่อง
- 6) พัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ อาจจะใช้การฝึกอบรม
- 7) ส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์การ
- 8) จัดความกลัวความกังวลให้หมดไป
- 9) จัดอุปสรรคการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ
- 10) คำขวัญหรือสโลแกนที่เลิศหรู แต่ไม่มีแนวทางปฏิบัติให้ไปสู่เป้าประสงค์ได้ ต้องกำจัดทิ้ง
- 11) ผู้จัดการตั้งกฎเกณฑ์ที่เป็นการกำหนดตัวเลขหรือปริมาณของผลิตภัณฑ์โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ
- 12) จัดอุปสรรคของคนทำงานเพื่อนำไปสู่ความภาคภูมิใจในผลงานของทุกคน
- 13) ส่งเสริมระบบการศึกษาและการฝึกอบรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 14) ต้องให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

(Lewis and Smith, 1994:8-9 และ Costin, 1999 : 137-154)

2. ตามแนวคิดของคrosby (Phillip B. Crosby) กล่าวว่าคุณภาพคือความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้และยึดคติพจน์คือระบบต้องไม่ก่อให้เกิดความสูญเสีย ดังนั้นคrosbyได้กำหนดกระบวนการการทำงาน 14 ขั้นตอนเพื่อให้เกิดคุณภาพ ดังนี้

- 1) การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
- 2) การสร้างทีมงานเพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ
- 3) การวัดคุณภาพ
- 4) การประเมินค่าคุณภาพ

- 5) การตระหนักถึงคุณภาพ
- 6) การแก้ไขให้ถูกต้อง
- 7) การร่วมมือกันเพื่อลดความสูญเสีย
- 8) การฝึกอบรม
- 9) การจัดวันสูญเสียให้เป็นศูนย์
- 10) การกำหนดเป้าหมาย
- 11) การขจัดความผิดพลาด
- 12) การสร้างจิตสำนึก
- 13) การร่วมมือกันสร้างคุณภาพ
- 14) การตรวจสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจกระบวนการทำงาน

(Crosby's 14 steps อ้างจาก พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ 2540 : 21-22 และ Costin, 1999 : 121-135)

โดยสรุปแล้ว หลักการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพตามความหมายของครอสบี คือ

- 1) เป็นไปตามข้อกำหนด
- 2) เน้นที่กระบวนการป้องกัน มากกว่ากระบวนการตรวจสอบ
- 3) คำว่ามาตรฐานคือไม่มีความความสูญเสียผิดพลาดเกิดขึ้น
- 4) การวัดคุณภาพจะดูที่งบประมาณที่ต้องใช้ไปกับการดำเนินการในเรื่องคุณภาพ

นั่นคือดูที่จำนวนความสูญเสียกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Pall, 1987 : 1-14)

3. ตามแนวคิดของ ดร.โจเซฟ จูแรน กล่าวว่า คุณภาพหมายถึงความพร้อมและความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ต่อการใช้งาน และกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพตามแนวคิดของจูแรนนั้นเขาได้นำเสนอเป็น 10 ขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) สร้างความตระหนักในเรื่องคุณภาพและให้โอกาสที่จะปรับปรุงคุณภาพ
- 2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะปรับปรุง
- 3) จัดองค์การอย่างไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว
- 4) ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม
- 5) จัดทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- 6) ต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน
- 7) บุคลากรต้องสำนึกและรับผิดชอบการดำเนินงาน
- 8) สื่อสารประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จของการทำงานอย่างทั่วถึง

9) รักษาระดับความสำเร็จไว้ให้ได้

10) ดำรงและรักษาสถานภาพความสำเร็จขององค์การโดยจัดระบบการ

ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติเป็นประจำทุกปี Lewis and Smity, 1999 : 137-154)

ดังนั้นโดยสรุปแล้วหลักการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดคุณภาพ สรุปตามแนวคิดของทั้ง 3 ท่าน น่าจะมีขั้นตอนการดำเนินงานโดยรวมๆ ดังนี้คือ

1. ต้องชัดเจนว่าจะทำอะไร มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร
2. ต้องให้คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ (operation definition) ก่อนว่า คุณภาพหมายถึงอะไร เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจตรงกันตลอดเวลา
3. ศึกษาสภาพขององค์การที่เป็นอยู่ รวมทั้งวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติขององค์การในปัจจุบัน
4. จะต้องทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นได้ เช่น จะจัดองค์การเพื่อรองรับการทำงานอย่างไร จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่มีอยู่อย่างไรบ้างเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
5. การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และจะต้องเตรียมความพร้อมให้เขาเหล่านั้นอย่างไร เช่น
 - 5.1 สร้างความตระหนัก สำนึกและความเข้าใจในเรื่องคุณภาพ
 - 5.2 ให้การศึกษาและฝึกทักษะที่จำเป็น
 - 5.3 ให้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 5.4 ฝึกให้ทำงานเป็นทีม
 - 5.5 ต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม
6. ต้องกำหนดขอบเขตการทำงานให้ชัดเจนว่าจะทำภายใต้ขอบเขตแค่ไหน ตามสภาพและความพร้อมของหน่วยงาน
7. จะต้องหาคำตอบว่าจะลงมือทำเมื่อไร กระบวนการปฏิบัติจะเป็นอย่างไร
8. จะกำหนดกระบวนการป้องกันความผิดพลาด การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการทำงานได้อย่างไร
9. จะใช้วิธีการอะไรเพื่อทำการวัดผลการปฏิบัตินั้น
10. และจะใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสิน
11. เมื่อพบปัญหา อุปสรรค และข้อบกพร่องจะมีวิธีการจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร
12. ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจะเกิดจากสาเหตุอะไรได้บ้าง และจะหาทางป้องกัน

ความสูญเสียมันได้อย่างไร

จะเห็นว่าขั้นตอนและกระบวนการเหล่านี้คือ กรอบและทิศทางการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ ซึ่งก็หมายถึง ผลผลิต (products) นั้นได้มาตรฐานตามที่กำหนด พร้อมใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกใจลูกค้าหรือผู้ใช้และราคายุติธรรม

ฟรีด และ คลักแมน (Freed and Klugman, 1997) ได้สรุปหลักการ 9 ประการ (9 principles) เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่คุณภาพ ซึ่งหลักการดังกล่าวจะถูกหยิบยกขึ้นมา และพูดถึงเสมอในการดำเนินงาน คุณภาพ หลักการดังกล่าวประกอบด้วย

1. เป้าหมายคืออะไร (What is your aim?)

แต่ละองค์กรที่จะดำเนินการเรื่องคุณภาพจะต้องให้คำจำกัดความและกรอบที่ชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเอง เพื่อประโยชน์คือใช้เป็นเกณฑ์วัดผลลัพธ์ของตนเองเพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานที่แน่นอน และเพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรมุ่งไปสู่จุดเดียวกัน ตัวอย่างเช่นเป้าหมายคือการปรับปรุงองค์ประกอบและกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

2. แต่ละส่วนสัมพันธ์กันอย่างไร (How do the parts fit together?)

องค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วย การปฏิบัติงานในหลายๆ ฝ่าย หลายๆ ส่วน แต่ละส่วนงานก็จะมีกระบวนการปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เหล่านี้คือระบบขององค์กร ดังนั้นต้องคำนึงว่าส่วนต่างๆ ที่แตกต่างกันเหล่านี้จะสอดคล้องหรือส่งเสริมกันและกันได้อย่างไร เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะกระทบต่อส่วนรวม

3. ใครจะเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ (Who leads the creation of a new culture?)

ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รวมทุกๆ กลุ่ม ทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ให้ความร่วมมือกันและสนับสนุนให้สมาชิกทุกๆ คนใช้ความพยายามอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นศรัทธาในเรื่องคุณภาพผ่านพฤติกรรมที่แสดงออก

4. การก้าวให้ทันความรู้และวิทยาการใหม่ๆ จะทำอย่างไร (How do you update your knowledge?)

ความรู้และทักษะของสมาชิกจะต้องรักษาระดับและพัฒนาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง สมาชิกต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องได้รับการศึกษาและฝึกทักษะอย่างต่อเนื่องแบบมืออาชีพ

5. การตัดสินใจจะทำอย่างไร (How do you make decisions?)

องค์กรหรือสถาบันต้องมีระบบรวบรวมข้อมูลก่อนการตัดสินใจ ต้องพิจารณาว่าข้อมูล

อะไรที่ควรรวบรวมเพื่อให้การตัดสินใจมีเหตุ-ผล ข้อมูลอะไรที่จะวัดความต้องการ วัดกระบวนการดำเนินงาน และข้อมูลชนิดใดที่จะพัฒนาความเข้าใจและบริบทของปัญหาต่างๆในองค์กร

6. ใครคือคนที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ (Who make decisions?)

ทุกๆ คนจะต้องรับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตน ต้องเรียนรู้ที่จะทำพันธกิจ ให้ประสบผลสำเร็จ ประเด็นใดที่เกี่ยวข้องกับใครมากที่สุด ผู้นั้นต้องรับผิดชอบตัดสินใจ

7. กระบวนการปรับปรุงจะได้อย่างไร (How do you improve?)

การร่วมมือกันปรับปรุงกระบวนการต่างๆ จะทำให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการลงมือทำคนเดียว การสร้างทีมงานจะต้องรวมคนที่เกี่ยวข้องโดยตรง และคนที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงมากนักเพื่อจะได้เข้าใจบริบทของงานอย่างกว้างขวาง

8. การเตรียมสำหรับอนาคตจะได้อย่างไร (How do you prepare for the future?)

พันธกิจขององค์กรจะตั้งอยู่บนฐานของความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพราะฉะนั้น ความคาดหวังจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ภารกิจขององค์กรจึงต้องพัฒนาตาม องค์กรจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นไปในทางบวกและต้องทำการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง

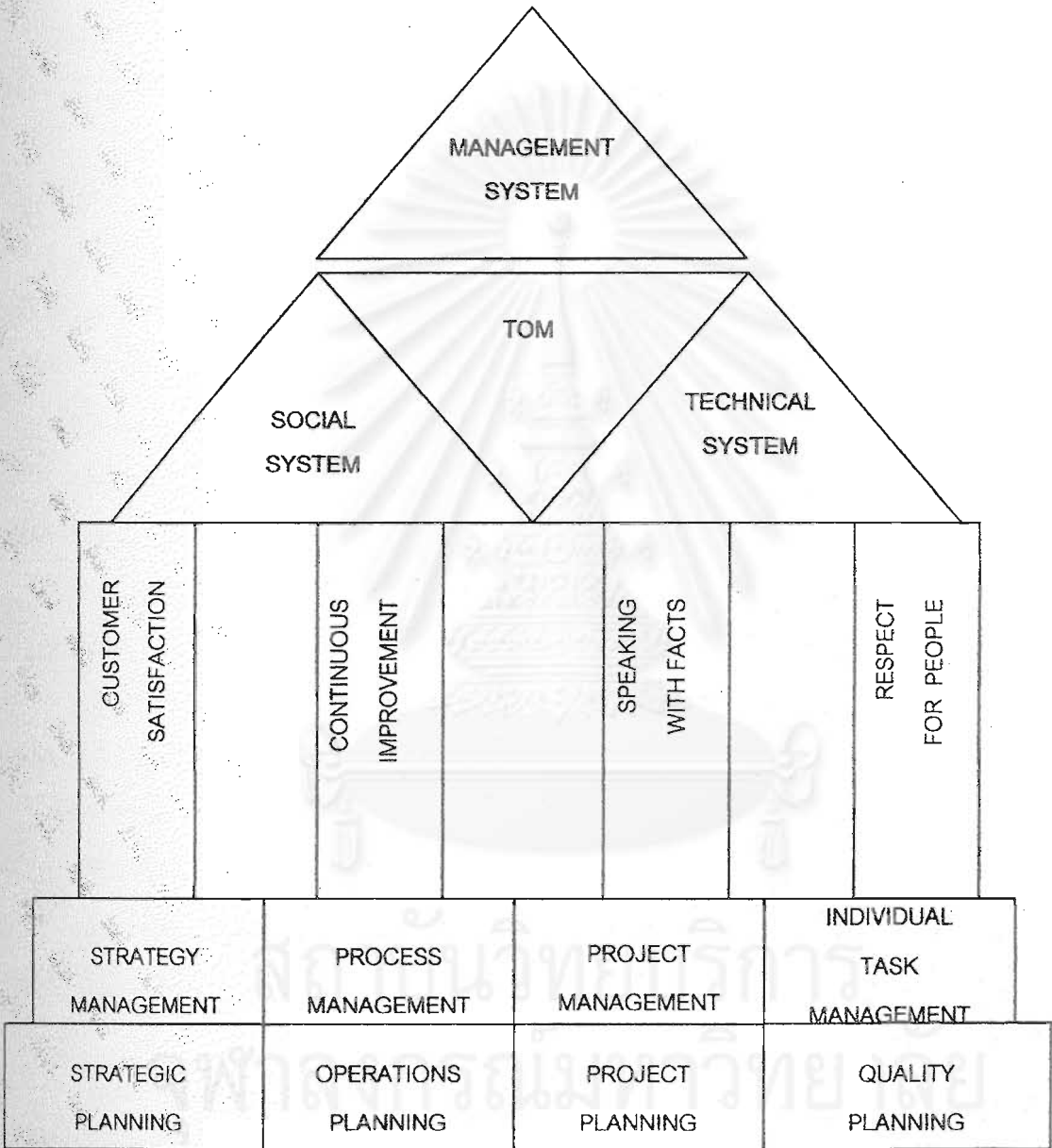
9. จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (How are the changes supported?)

ผู้นำไม่ใช่เพียงผู้นำเอาหลักการและแนวปฏิบัติคุณภาพไปใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ตลอดไปอย่างต่อเนื่องด้วย ผู้นำต้องสร้างระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทั้งระดับบุคคลและระดับทีมงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน

2.2 การสร้างคุณภาพโดยรวมขององค์กร

ลูอิสและสมิท (Lewis & Smith 1994 : 4-109) ได้นำเสนอแนวคิดของแฟรงค์ โวเอล (Frank Voehl, 1992) ที่จำลองระบบคุณภาพเป็นบ้าน เปรียบเหมือนการสร้างบ้านหลังหนึ่งโดยเรียกว่า บ้านแห่งคุณภาพ (house of quality) โดยสรุปเขาให้ทรรศนะว่า รากฐานที่สำคัญของบ้านแห่งคุณภาพคือการวางแผน (planning) ส่วนตัวบ้านที่มั่นคงและสวยงามของบ้านแห่งคุณภาพนั้นจะต้องคำนึงถึง 1) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ที่เป็นเจ้าของบ้าน 2) การดูแลเอาใจใส่และปรับปรุงอยู่เสมอ 3) การดำเนินการและการตัดสินใจใดๆ ต้องอาศัยความรู้ ข้อมูลและข้อเท็จจริง และ 4) ต้องให้ความสำคัญและเลือกสรรช่างที่จะทำหน้าที่สร้างบ้าน ในส่วนของหลังคาบ้านแห่งคุณภาพนั้นจะประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ๆ ร่วมกันคือ 1) ระบบสังคม (social system) 2) ระบบเทคนิค

และกลไก (technical system) และ 3) ระบบการบริหารจัดการ (management system) ดังแผนภูมิต่อไปนี้



และจากการที่ได้ศึกษาอย่างละเอียดในแง่ของระบบคุณภาพ (quality system) พบว่าคุณภาพตามแนวคิดของเฟรดด์ไวเจล ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ 1) ระบบสังคม 2) ระบบเทคนิคและกลไก และ 3) ระบบบริหารจัดการ ซึ่งทั้ง 3 ระบบนี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการคือ 1) ความพอใจของลูกค้า 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกัน 3) การดำเนินการใดๆ ต้องคำนึงถึงข้อมูลและข้อเท็จจริง และ 4) ต้องให้ความสำคัญอย่างมากต่อผู้ทำงานและบุคลากรที่

เกี่ยวข้องกับฝ่าย และการดำเนินการใดๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินการ การวางแผนในการกำหนดข้อมูลพื้นฐาน โครงสร้าง และสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการดำเนินงาน และรวมทั้งการวางแผน การสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพต่อการดำเนินการในระบบคุณภาพ สิ่งเหล่านี้ร่วมมือกันทำให้เกิดคุณภาพของการปฏิบัติงานจึงเรียกว่าระบบคุณภาพ

เพื่อความเข้าใจมากขึ้น จะขอให้รายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นรายละเอียดของระบบสังคม ระบบเทคนิคและกลไก และระบบการบริหารจัดการ ดังนี้

ระบบของสังคม ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องและแสดงถึงลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ทำให้แต่ละองค์กรแตกต่างกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น

1) วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งก็หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน เจตคติ บทบาทที่เป็นที่คาดหวังขององค์กร

2) ระดับมิตรภาพและความสัมพันธ์ของบุคคลแต่ละคนในองค์กร ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม รวมทั้งผลตอบแทน รางวัลที่เป็นสิ่งของและผลตอบแทนที่เป็นนามธรรม เช่น อำนาจ

3) พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร บทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและบรรยากาศในการสื่อสารระหว่างคนในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบสังคมในองค์กรอย่างมากก็คือ แรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างพฤติกรรมให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมที่ขอบใจว่าหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งองค์กรแห่งคุณภาพต้องสร้างให้เกิดระบบสังคมในองค์กรอย่างนี้ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารโดยตรงที่จะต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์กร

การจะสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพทั้งองค์กร และสามารถเปลี่ยนระบบสังคมขององค์กร เปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรได้ องค์กรต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบและดำเนินการดังนี้

ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบแห่งคุณภาพ ประกอบด้วย

ก. **คุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม (environment) คือ**

- 1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้คงที่และชัดเจน
- 2) สร้างความสำเร็จด้วยบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย
- 3) ยอมรับที่จะตอบสนองต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- 4) เน้นที่การจัดองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินการในระยะยาว
- 5) วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

- 6) ยอมรับสิทธิมนุษยชนและความแตกต่างของบุคคล
- 7) เพิ่มศักยภาพและความสามารถของบุคลากร
- 8) มอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 9) ให้การสนับสนุนแก่ผู้ทำงาน
- 10) จัดตั้งกระบวนการนำเสนอความก้าวหน้าในเรื่องคุณภาพ
- 11) ร่วมกันกำหนดภาพขององค์กรที่อยากจะเป็นหรืออยากจะเป็นในอนาคต

ข. คุณภาพด้านผลผลิต / การบริการ (product / service) ประกอบด้วย

- 12) ผลผลิต / การบริการต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก
- 13) ต้องสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าประชาสัมพันธ์ไปยังลูกค้าคนอื่นต่อไป
- 14) สร้างความพอใจให้กับลูกค้า
- 15) ต้องสร้างคุณค่าเพิ่ม เช่น ประสิทธิภาพและมีความทนทานในการใช้งาน
- 16) ต้องจัดระบบให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าและบริการ
- 17) หุ่นส่วนสำคัญในกระบวนการผลิตหมายถึงผู้ส่งมอบ (supplier) และลูกค้า
- 18) ทำการวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในเชิงรุก

ค. คุณภาพด้านวิธีการ (methods) ประกอบด้วย

- 19) ศึกษาและเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว
- 20) ให้คำจำกัดความเชิงปฏิบัติของคำว่าคุณภาพเพื่อกำหนดกระบวนการหลักสู่ความสำเร็จ
- 21) สืบนำเพื่อค้นหาข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ
- 22) รับฟังความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติการ
- 23) ศึกษาและเรียนรู้วิธีการจากผู้อื่น
- 24) ร่วมงานกับผู้ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ
- 25) บริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติให้คงเส้นคงวาอยู่เสมอ
- 26) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ใดๆ ต้องอาศัยข้อมูล
- 27) พังเสียงสะท้อนกลับจากลูกค้า
- 28) พังเสียงสะท้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติ
- 29) ดำเนินการตามหลักการ PDCA
- 30) ใช้ฉันทามติ

ง. คุณภาพด้านบุคลากร (people) ประกอบด้วย

- 31) สร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ

- 32) ยอมรับและกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย
- 33) เข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน
- 34) สร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจในการทำงาน
- 35) เรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 36) มุ่งมั่นที่จะศึกษาและเรียนรู้เพิ่มเติม
- 37) แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับลูกค้า
- 38) สร้างสายใยเชื่อมโยงให้ถึงลูกค้า
- 39) ฝึกฝนกระบวนการปฏิบัติและพัฒนาวิธีการทำงานตลอดเวลา
- 40) ใช้ความคิดที่หลากหลายจากบุคคลต่างๆ
- 41) มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 42) ทำงานเต็มตามศักยภาพ

จ. คุณภาพด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (organizational structure) ประกอบด้วย

- 43) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ทรงภูมิรู้
- 44) การบริหารต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับ
- 45) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ
- 46) จ่ายโบนัสตอบแทนความสำเร็จอย่างทั่วถึง
- 47) ดำเนินการทุกระบบและทุกระบวนการด้วยการใช้วิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
- 48) จัดระบบการบริหารจัดการด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- 49) หน้าที่ขององค์การจะเป็นกรอบในการกำหนดรูปแบบขององค์การ
- 50) ทำความเข้าใจบทบาทและภาระความรับผิดชอบ
- 51) ตอบสนองทุกฝ่ายให้ดำเนินการได้สะดวก รวดเร็ว
- 52) ผู้ปฏิบัติงานร่วมเสนอแนะความคิดในฐานะเจ้าของโครงสร้างและเจ้าของกระบวนการ
- 53) กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ
- 54) จัดระบบการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อคุณภาพของงาน
- 55) เลือกและกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกฝ่าย

ฉ. คุณภาพด้านจิตวิญญาณ (mindset) ของการดำเนินงานคุณภาพทั้งองค์การ

- 56) ใช้กลยุทธ์ด้านบวก (win-win strategies) แก่ทุกฝ่าย
- 57) ปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มผลผลิตและผลกำไร
- 58) ยอมรับว่าความแตกต่างให้เป็นเรื่องปกติในองค์กร
- 59) พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- 60) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 61) ต้องหาทางเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า
- 62) พนักงานทุกคนต้องทำงานโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง
- 63) ดำเนินการด้วยวงจร PDCA
- 64) วัดและประเมินผลลัพธ์ของการทำงานสม่ำเสมอ
- 65) ยอมรับว่าผลสุดท้ายหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติเกิดจากความต้องการของลูกค้า
- 66) ยอมรับว่าคุณภาพหมายถึงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 67) ยอมรับว่าพนักงานทุกคนต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีที่สุด
- 68) ยอมรับว่าผู้บริหาร ผู้จัดการมีหน้าที่ควบคุมกระบวนการทำงาน
- 69) ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ
- 70) ปรับระบบการคิดในเชิงปริมาณให้เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์
- 71) ความต้องการของลูกค้าคือกรอบของคำว่า คุณภาพ

องค์การต่างๆ จะต้องวิเคราะห์หาลักษณะขององค์การของตนเอง แล้วเปลี่ยนระบบสังคมในองค์การให้เป็นองค์การแห่งคุณภาพตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ของตนเอง

ระบบเทคนิคและกลไก (technical system)

ตามแนวคิดของแฟรงค์ไวเอล ระบบเทคนิคและกลไกภายในองค์การหมายถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เป็นนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ กระบวนการปฏิบัติที่มีคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณหรือตัวเลขที่เป็นเครื่องหมายแสดงคุณภาพขององค์การ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถ้าเราสามารถที่จะวัดหรือประเมินออกมาเป็นตัวเลขได้ เราก็สามารถที่จะหาทางปรับปรุงคุณภาพขององค์การได้ด้วยระบบเทคนิคและกลไก เครื่องมือที่สำคัญที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพในที่นี้ก็คือ ผังการปฏิบัติงาน (flow of work)

สิ่งที่จะพิจารณาในเรื่องระบบเทคนิคและกลไก ประกอบด้วย

- 1) คุณภาพของเทคโนโลยี
- 2) มีระดับมาตรฐานเป็นข้อกำหนด
- 3) มีผังการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ และข้อกำหนดเฉพาะ
- 4) การให้ความหมายของงานและความรับผิดชอบ
- 5) การประสานกันระหว่างเครื่องจักรกับคน
- 6) กำหนดลำดับขั้นการทำงาน

- 7) การรวบรวมและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 8) มีกระบวนการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา
- 9) มีการจัดวางและกำหนดตำแหน่ง อุปกรณ์ เครื่องมือและผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ระบบเทคนิคและกลไกขององค์การก็เพื่อ

- 1) ลดความสูญเสียและลดการที่ต้องทำงานซ้ำงานเดิม
- 2) ลดตัวแปรที่จะก่อให้เกิดการปฏิเสธ
- 3) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม
- 4) ลดสิ่งที่จะทำให้เกิดการรบกวนในเวลาทำงานและลดเวลาที่สูญเปล่า
- 5) ประหยัดเวลาการทำงานและประหยัดเงิน
- 6) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเอง
- 7) ลดการค้างค้ำสะสมของงานและลดความวิตกกังวล
- 8) พัฒนาชีวิตการทำงานให้ปลอดภัยและมีคุณภาพ
- 9) เพิ่มความรวดเร็วของการทำงานและเพิ่มความรับผิดชอบ
- 10) พัฒนางานเพื่อสร้างความพอใจให้ลูกค้า

ระบบการบริหารจัดการ (management system)

การบริหารจัดการที่จะนำพาให้องค์การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพประกอบด้วย การบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ

1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) จุดประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็เพื่อกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ แนวปฏิบัติที่เป็นกรอบการดำเนินงาน รวมทั้งจัดการระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานไปในทิศทางที่ถูกต้องตรงกันในส่วนของวัตถุประสงค์ ยุทธวิธีและแผนงานที่กำหนดในกลยุทธ์จะพิจารณากำหนดให้อยู่ในช่วง 3-5 ปี

2) การบริหารจัดการเชิงโครงการ (project management) คือกระบวนการในการจัดตั้งระบบเพื่อให้แผนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่กระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในรูปของโครงการ (project) ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร การนำแผนสู่การปฏิบัติการ ควบคุมการใช้จ่ายเงินทุนและกิจกรรมที่จำเป็น เพื่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของโครงการซึ่งควรเป็นโครงการที่ทำงานเป็นทีม

3) การบริหารจัดการกระบวนการ (process management) จุดประสงค์ก็เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการปฏิบัติหลักๆ ขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างดี มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อ

สร้างความมั่นใจและประกันความพอใจแก่ลูกค้า นอกจากการรับรองกระบวนการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพแล้ว การบริหารจัดการกระบวนการยังดำเนินการให้มีการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบที่เอื้อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การบริหารจัดการกิจกรรมส่วนบุคคล (individual activity management) คือการบริหารจัดการให้บุคลากรมีส่วนร่วมที่เป็นความรับผิดชอบของตน จัดระบบให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จัดทำแผนผังการทำงาน (flow chart of work) ของตนเอง และผังงานที่ต้องเชื่อมต่อจากผู้อื่นเพื่อความต่อเนื่องของงาน รวมทั้งจัดทำเอกสารเสนอแนะกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงผังการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

ทั้ง 3 ระบบดังกล่าวนี้คือ องค์ประกอบหลักของระบบคุณภาพที่จำเป็นต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า บนฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ต้องทำการวิเคราะห์และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ภายใต้การวางแผนที่รอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ผู้ที่นำเสนอกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์และใช้หลักสถิติในการควบคุมกระบวนการคือ ชูฮาร์ท (Shewhart) และต่อมา ดร.เดมิ่ง ซึ่งเป็นลูกศิษย์ของชูฮาร์ท ได้นำหลักการและแนวคิดดังกล่าวมาใช้และเผยแพร่อย่างกว้างขวางในชื่อว่า **วัฏจักรของเดมิ่ง (Deming Cycle)** หลักการดังกล่าวคือ Plan Do Check Act (PDCA)

ด้วยกระบวนการดังกล่าวนี้ ดร.เดมิ่ง กล่าวว่า สามารถจะใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการดำเนินการได้อย่างไม่หยุดยั้ง วิธีการของวงจร PDCA คือ

1) Plan – คือการวางแผน คำถามหลักหลักของขั้นตอนนี้คือองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง ผลสุดท้ายที่องค์การต้องการคืออะไร การดำเนินการดังกล่าวจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานคืออะไร แล้วนำสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์มาทำการวางแผนการทำงาน

2) Do – ลงมือปฏิบัติตามแผน ในขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนและขั้นตอนการปฏิบัติไปทดลองปฏิบัติจริงเพื่อทดสอบและหาคำตอบจากการทดลองก่อนจะนำไปใช้จริงเพื่อให้เกิดความมั่นใจก่อนการเปลี่ยนแปลงใดๆ

3) Check – การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบด้วยการวัดและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนหรือเป็นการตรวจสอบและประเมินสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป

4) Act – การแก้ไขปรับปรุง คือการหาคำตอบว่า

- (1) ข้อมูลหรือผลที่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่
- (2) ตัวแปรใดที่มีผลต่อการดำเนินงาน
- (3) คุ่มค่ากับการดำเนินงาน / การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือไม่

นำคำตอบที่ได้ไปแก้ไขปรับปรุงและเข้าสู่วงจร PDCA อีกครั้ง

ศ.ดร. ฮิโตะชิ คูเม กล่าวว่าจะมุ่งหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้น มิใช่เพียงแต่การปรับผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้วยการป้องกันมิให้เกิดของเสียซ้ำซ้อนเรื่อย ๆ พร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน PDCA ไม่ใช่เป็นแค่วงแหวนที่แบนราบ หากแต่เปรียบเสมือนขดลวดสปริงที่ม้วนได้สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ด้วยหลักการดังกล่าว การบริหารจัดการคุณภาพในสถานศึกษาจึงควรจะใช้วงจร PDCA ในทุกๆ กระบวนการ ทุกๆ กิจกรรม และทุกๆ ระดับ (อ้างจาก สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542)

2.4 กระบวนการกับการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

กระบวนการในการบริหารคุณภาพที่เป็นมาตรฐานนานาชาติ เช่น มาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ได้กำหนดว่า การบริหารคุณภาพขององค์กรจะต้องดำเนินงานเป็นกระบวนการ (process approach) แต่แต่ละองค์กรจะต้องมีบ้าง จัดอันดับ และแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบในระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดวิธีการควบคุม แนะนำ การวัด ติดตาม ตรวจสอบเพื่อให้กระบวนการต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรต่างๆ ต้องจัดทำระบบการบริหารคุณภาพในรูปแบบของ "ระบบการบริหารจัดการเป็นกระบวนการ (process – oriented management system)"

(ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์, 2545)

2.4.1 ความหมายของคำว่ากระบวนการ

พอล (Pall, 1987) ให้ความหมายว่ากระบวนการหมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่าง คน วัตถุประสงค์ พลังงาน เครื่องมือ และขั้นตอนการปฏิบัติ ไปสู่การออกแบบหรือกำหนด

กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังตามความต้องการ ดังนั้นการบริหารกระบวนการก็เพื่อให้ได้สิ่งที่สนองความต้องการของลูกค้า

ทุกๆองค์การนั้นการที่จะผลิตหรือสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุตามพันธกิจขององค์การได้จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการหลายๆกระบวนการทำงานร่วมกัน สัมพันธ์กัน และในแต่ละกระบวนการอาจจะมีกิจกรรมย่อยๆ (task) แยกย่อยลงไปอีก กิจกรรมย่อยๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนที่เล็กที่สุดที่อยู่ในกระบวนการ

ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ (2545) ให้นิยามคำว่า กระบวนการไว้ว่า หมายถึงชุดของกิจกรรมที่สัมพันธ์หรือมีปฏิบัติการร่วมกันในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลที่ได้ นั่นหมายความว่ากระบวนการนั้นจะต้องเป็นเรื่องของการดำเนินงานที่มีแบบแผนต้องดำเนินงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงินทุน การบริหารจัดการ วัสดุ เครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ เพื่อทำการแปลงปัจจัยนำเข้าต่างๆ ให้เป็นผลผลิต

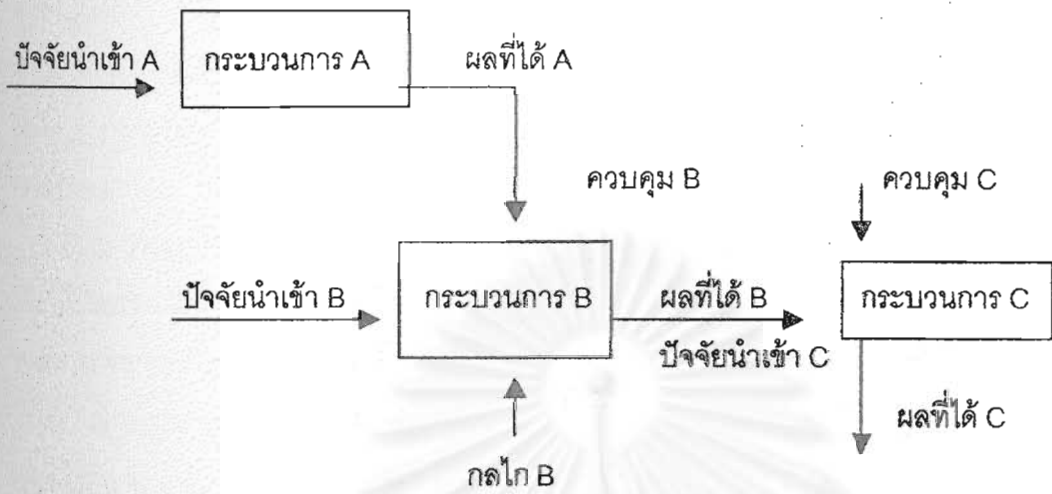
โดยสรุปกระบวนการหมายถึงชุดของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน หรือมีข้อปฏิบัติร่วมกันในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า ให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะถูกออกแบบกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติโดยเน้นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่าง คน วัตถุดิบ พลังงาน เครื่องมือ และขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้ผลงานที่มีคุณภาพในกิจกรรมนั้น

ตัวอย่างของกระบวนการในสถานศึกษาได้แก่ การรับนักศึกษา การขึ้นทะเบียน การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการเรียนรู้และการจบการศึกษา เป็นต้น □

2.4.2 องค์การกับการพัฒนาคุณภาพด้วยการดำเนินงานเป็นกระบวนการ

การดำเนินงานของทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือภาคการบริการทั้งในองค์กรขนาดเล็กจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ นั้น โดยธรรมชาติแล้วประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ จำนวนมากมาย ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกระบวนการ (process network) โดยที่ผลจากกระบวนการหนึ่งจะเป็นปัจจัยนำเข้าให้อีกกระบวนการหนึ่งต่อเนื่องกันไป ในบางกรณีกระบวนการหนึ่งอาจจะได้รับปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการมากกว่าหนึ่งกระบวนการ

ผังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 แสดงเครือข่ายกระบวนการในการดำเนินงาน

การควบคุมกระบวนการ (process control) หมายถึงความคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการกระบวนการนั่นเอง การควบคุมกระบวนการจำเป็นต้องใช้เทคนิคทางสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์กระบวนการและผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการนั้นๆ ซึ่งหากผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการได้ผลลัพธ์ที่ดีมากก็เท่ากับว่ากระบวนการนั้นมีคุณภาพ (capability)

การบริหารจัดการกระบวนการ (process management) คือกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ดังนี้

1. **การกำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการ (process ownership)** การบริหารจัดการในประเด็นนี้คือ การกำหนดความรับผิดชอบในด้านการออกแบบและจัดตั้งกระบวนการ การนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ สร้างกลไกการดำเนินงาน การกำกับติดตาม การวัดและการแก้ไขผลการดำเนินงาน

2. **การให้คำจำกัดความ การออกแบบ และการจัดทำกระบวนการเป็นลายลักษณ์อักษร (process definition design and documentation)** ซึ่งก็คือการจัดทำกระบวนการให้เป็นเอกสารเพื่อใช้ในการอ้างอิงหลักการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ก็คือ ทำความเข้าใจกระบวนการนั้นๆ จัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงองค์ประกอบหลักๆ ของกระบวนการ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นๆ

3. **การควบคุมกระบวนการ (process control)** เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่ากระบวนการดังกล่าวจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะทางที่เราต้องการ ซึ่งรวมถึงภาระหน้าที่ในการป้องกันและแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ด้วย

4. **การวัดผลกระบวนการ (process measurements)** เป็นการวัดผลลัพธ์ที่ได้กับ

ข้อกำหนดที่ตั้งไว้ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวัดคือ เกณฑ์ในการพิจารณาเกณฑ์ที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด และควรพิจารณาถึงช่วงเวลาของการวัดด้วย การวัดจะเป็นการทดสอบว่าทุกกิจกรรมย่อยของกระบวนการจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนด

5. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (continuous process management) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงจะเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการและทำให้ผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

6. กระบวนการในฝัน (process optimization) ด้วยขั้นตอนการบริหารจัดการกระบวนการข้างต้น จะนำไปสู่กระบวนการที่ดีที่สุด นั่นหมายถึง ได้ผลลัพธ์หรือผลผลิตจำนวนมากและมีประสิทธิภาพ

2.4.3 วงจรการพัฒนากระบวนการ

วงจรการพัฒนากระบวนการจะต้องสอดคล้องกับวงจรคุณภาพของ ดร.เดมมิ่ง คือ PDCA นั่นเอง กล่าวคือเริ่มต้นจากผลการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร ทำการพัฒนาการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ แล้วนำสู่การปฏิบัติจริง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ และปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องตลอดไป

คุณภาพของกระบวนการ (process capability) จึงต้องแผ่ด้วยปรัชญาดังนี้คือ

1. คุณภาพที่ไม่มีสิ้นสุด (never ending)

2. ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continued improvement)

การที่จะพัฒนาคุณภาพให้ถึงที่สุดต้องดำเนินการดังนี้คือ

1. ต้องถือว่า การพัฒนาคุณภาพเป็นจุดประสงค์ขององค์กร (a business objective)

เพราะจะทำให้องค์กรเข้าสู่เวทีการแข่งขันได้ และยังเป็นการเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรอีกด้วย เพราะการพัฒนาคุณภาพจะทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้

2. ต้องถือว่าการพัฒนาคุณภาพเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร (a management responsibility) ซึ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะเกิดจากการยึดมั่นพันธสัญญาและการปฏิบัติอย่างจริงจัง

3. ทุกๆ คนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (everyone's involvement)

คุณภาพขององค์กรไม่สามารถจะเลือกทำบางส่วนหรือละเลยบางส่วนได้

4. ต้องไม่ปล่อยให้เกิดขึ้นข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน (no level of defect)

ทุกจุด ทุกระบบ ทุกกระบวนการ ทุกกิจกรรมต้องบรรลุข้อกำหนดอย่างสมบูรณ์

5. **ต้องบริหารจัดการกระบวนการ (process management)** นั่นคือต้องพัฒนากระบวนการให้บรรลุข้อกำหนดตลอดเวลา หัวใจของการบริหารจัดการก็คือกำจัดจุดอ่อนที่จะทำให้เกิดการผิดพลาดในกระบวนการผลิต

ความคิดสำคัญอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับกระบวนการคือทุกกระบวนการมีความสำคัญ (dominance) ต่อความสำเร็จขององค์กรไม่เท่ากัน แต่ทุกกระบวนการต้องสัมพันธ์ส่งเสริมกันและกันจึงเป็นเหตุผลว่าทำไมต้องมีการวิเคราะห์องค์ประกอบแห่งความสำเร็จขององค์กร (critical success factors) และผลที่ตามมาคือ กระบวนการใดที่มีความสำคัญมากหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเราก็ควรเน้นน้ำหนักให้กับกระบวนการนั้นเป็นพิเศษ

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก (Peter M. Senge อ้างจาก สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเสนอไว้ในมิติ 5 ด้านด้วยกัน ดังแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 มิติ 5 ด้านในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

มิติที่ 1 บุคคลที่รอบรู้

การเรียนรู้ของแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ละคนจะต้องฝึกฝนพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของแต่ละคนจะช่วยให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ และความเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรต้องหมั่นฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ ไม่เรียนตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวันตลอดเวลาและตลอดชีวิต

การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รอบรู้นั้นจะต้องพัฒนาด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ เพื่อให้ทุกคนได้มีแนวคิด นำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
 - 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถ ตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ
 - 3) การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ ทักษะที่องค์กรต้องการได้แก่ทักษะที่สามารถนำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง
 - 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น
- 4 ประการ คือ

- ให้ประสบด้วยตนเองหรือตัวอย่าง
- สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง
- มีความสมเหตุสมผล
- ความเชื่อถือของผู้บอก (เชื่อถือ มีคุณวุฒิ และประสบการณ์)

มิตินี้ 2 โมเดลของความคิด

เป็นการสรุปแนวความคิดที่ได้มาในแต่ละวันมาเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานโดยให้สอดคล้องกับแนวคิดหรือข้อมูลใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ไม่ยึดติดกับความรู้เดิมหรือข้อมูลเดิมซึ่งอาจจะผิดพลาดหรือล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์

มิตินี้ 3 วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลกันและกันในสิ่งที่องค์การต้องการและพัฒนาความคิดเห็นนั้นเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรที่เกิดจากทุกคนได้ร่วมกันกำหนดขึ้น บนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

มิตินี้ 4 ทีมแห่งการเรียนรู้

เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมแล้วจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความผิดพลาดของแต่ละคน

มิตินี้ 5 การคิดเชิงระบบ

คือจะต้องคิดเชิงระบบครบวงจร ต้องมองเห็นภาพรวมของงานที่ทำอยู่ว่าเป็นส่วนไหนของกระบวนการทั้งหมด ผู้ที่ต้องคิดมากที่สุดคือหัวหน้าของแต่ละระดับต้องแยกแยะว่าองค์ประกอบ

ของระบบนี้อะไรสำคัญที่สุด อะไรสำคัญรองลงไป เรื่องไหนที่สำคัญต้องทำก่อนแล้วจึงทำสิ่งที่สำคัญรองลงไปและต้องคิดให้ครบวงจร

2.5 การสร้างตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา

2.5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

พรพันธ์ บุญรัตนพันธ์ และบุญเลิศ เลียงประไพ (2531) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรและกลุ่มของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้วัดสถานะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาเป็นปริมาณและเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงระดับ ขนาด หรือ ความรุนแรงของปัญหาหรือสถานการณ์ที่ต้องการวัด

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2537) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวประกอบตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานการณ์หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินการ

เคฟ ฮันเนย์ และโคเกน (Cave, Hanney and Kogan, 1991) ให้นิยามคำว่า ตัวบ่งชี้ (indicator) หมายถึง คุณค่าจำนวนหนึ่งที่ใช้วัดบางสิ่งบางอย่างที่ยากแก่การวัดเชิงปริมาณ ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง ตัวแปรหรือคุณค่าที่สังเกตได้จำนวนหนึ่งที่ใช้เป็นตัววัดบางสิ่งบางอย่างที่ยากแก่การวัดเชิงปริมาณ เพื่อบ่งบอกสถานการณ์ สถานะหรือผลการดำเนินงานของสิ่งสิ่งนั้น

ส่วนตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษานั้น **เคฟ ฮันเนย์ และโคเกน** ให้ทรรศนะเพิ่มเติมว่า เราไม่จำเป็นต้องให้คำจำกัดความคำว่าตัวบ่งชี้เป็นกรอบตายตัว ในทรรศนะเขาคือสิ่งใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและแสดงให้เห็นซึ่งคำว่าคุณภาพเหล่านั้นคือส่วนหนึ่งของคำว่า ตัวบ่งชี้

2.5.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

เคฟ ฮันเนย์ และโคเกน ได้จำแนกตัวบ่งชี้เป็น 3 ประเภท คือ

1) **ตัวบ่งชี้ระดับต้น (simple indicators = SIs)** เป็นตัวบ่งชี้ที่ปกติจะแสดงค่าในรูปของตัวเลขและบทบาทโดยตรงของ SI ก็เพื่อเป็นคำอธิบายเพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างตรงไปตรงมาของสถานการณ์หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ซึ่งด้วยบทบาทของตัวบ่งชี้ประเภทนี้ทำให้เราเรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่าเป็น สถิติเพื่อการบริหารจัดการ

2) **ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (performance indicators = PIs)** PIs จะแตกต่างจาก SIs ตรงที่ PIs จะมีความหมายในทางที่หมายถึงจุดอ้างอิงตัวอย่างเช่น มาตรฐาน

วัตถุประสงค์ การประเมินผล หรือตัวเปรียบเทียบ และจะสัมพันธ์กับลักษณะ มากกว่า

ดังนั้นถึงแม้ว่า SIs โดยธรรมชาติแล้วจะหมายถึงทั้ง 2 อย่างคือ ทั้ง SIs และ PIs แต่จะเป็น PIs ต่อเมื่อมีการตัดสินคุณค่า Guenin (Guenin) กล่าวว่าการศึกษาที่จะถือว่า SIs จะพัฒนาเป็น PIs ได้นั้น SIs นั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ซึ่งหมายถึงว่าถ้า SIs ไปในทิศทางนี้ถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ดีกว่า ตรงกันข้ามถ้า SIs มีแนวโน้มไปอีกทางหนึ่งย่อมหมายความว่าสถานการณ์นั้นแย่กว่าหรือด้อยกว่า จะเห็นว่ามีค่าตัดสินหรือเกณฑ์การตัดสินเพิ่มขึ้นมา จึงถือว่าเป็น PIs วิธีการเหล่านี้ก็คือ วิธีการที่นำเอา SIs หรือตัวเลขที่ได้มาตีความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (อ้างจาก Cave, Hanney and Kogan, 1991)

3) **ตัวบ่งชี้ทั่วไป** (general indicators = GIs) เป็นสิ่งที่ได้มาจากภายนอกสถาบัน และไม่เป็นตัวบ่งชี้ที่เข้มงวด - ไม่เที่ยงตรง - ไม่แน่นอนมากนัก ลักษณะของ GIs เช่น ความคิดเห็น (Opinions) ข้อค้นพบจากการสำรวจ (surveys) หรือค่าสถิติทั่วไป ถึงแม้ว่า GIs จะไม่ได้มีค่านิยามที่แน่นอน ชัดเจน ตายตัว แต่เราก็ควรนำข้อมูลเหล่านี้มาร่วมในการตัดสินใจด้วยเช่นกัน

จะเห็นว่าวิธีการใช้ตัวบ่งชี้ไม่ใช่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์โดยตรง แต่ตัวบ่งชี้คือข้อความหรือสัญญาณที่เราใช้เป็นตัวแนะนำสถานะหรือทิศทางการทำงานขององค์กรมากกว่า จะเป็นการวัดผลอย่างแท้จริง และตัวบ่งชี้โดยทั่วไปไม่ใช่เป็นการวัดโดยตรงที่ ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิต แต่จะให้ข้อมูลในเชิงแสดงคุณค่าความสัมพันธ์กันของสิ่งเหล่านั้นมากกว่า

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ประเภทของตัวบ่งชี้ที่จะนำมาใช้คือ SIs และ PIs โดยจะเน้นที่ PIs เป็นหลัก

2.5.3 รูปแบบของตัวบ่งชี้การดำเนินงาน

จากรายงานของคณะกรรมการของกลุ่มอธิการบดีและผู้บริหารโรงเรียน (CVCP = the committee of Vice - Chancellors and Principles) และคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณมหาวิทยาลัย (UGC = the University Grants Committee) ได้นำเสนอรูปแบบของตัวบ่งชี้ที่เรียกว่ารูปแบบปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์

(Cave, Hanney and Kogan, 1991) โดย

- **ตัวบ่งชี้ปัจจัยป้อน** (Input indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการแสดงจำนวนทรัพยากรและมักให้ค่าเชิงปริมาณ เช่น จำนวนเงิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ บุคลากร ในสถาบัน เป็นต้น

ตัวบ่งชี้กระบวนการ (Process indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่

เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรหรือการพิจารณาประโยชน์ที่ได้จากปัจจัยนำเข้าและวิธีการปฏิบัติขององค์การ ซึ่งข้อมูลจะวัดในเชิงคุณภาพ

ตัวบ่งชี้ผลผลิต (Output indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่เป็นผลผลิตที่

แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นทันทีจากระบบ จากกระบวนการปฏิบัติ จากกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ

ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Outcome indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับผล

ที่เกิดจากผลผลิตหรือผลกระทบที่ตามมาภายหลังจากการดำเนินงานขององค์กร ต่างจากตัวบ่งชี้ผลผลิตตรงที่ ตัวบ่งชี้ผลผลิตจะพิจารณาผลที่เกิดขึ้นทันทีจากระบบ จากกระบวนการหรือจากกิจกรรมต่างๆ แต่ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์จะพิจารณาผลที่ยาวกว่าซึ่งจะเป็นผลกระทบที่ตามมาภายหลัง และจะพิจารณาว่าผลผลิตนั้นตอบสนองเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงไร ดังนั้นข้อมูลจึงเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่า

2.5.4 การจัดทำตัวบ่งชี้

ในการจัดทำตัวบ่งชี้ (Pis) ในงานวิจัยชิ้นนี้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1) **ขั้นวางแผน** เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการจัดทำ Pis ในการกำหนด Pis นั้น ก่อนอื่นเราต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดทำ Pis คือ

(1) ต้องทราบว่าอะไรคือความต้องการของลูกค้า อาจจะใช้การสำรวจ ความต้องการของลูกค้าตรงๆ หรือลูกค้าเป็นคนบอก หรือบางอย่างลูกค้าไม่ได้บอกแต่เราต้องทราบเอง นอกจากนั้นควรพิจารณาถึงพันธกิจขององค์การหรือข้อกำหนดขององค์การที่ระบุไว้ในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

(2) เป้าประสงค์ ผลผลิต และผลลัพธ์ ขององค์กรเป็นอย่างไร

(3) อะไรคือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของลูกค้า

จากนั้นนำข้อมูลทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวนี้มาจัดทำ Pis โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2) **ขั้นลงมือปฏิบัติ** ดำเนินการตามวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้บรรลุ Pis ตามที่กำหนดไว้

3) **ขั้นการตรวจสอบ** สิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้คือ

(1) กำหนดความถี่ในการติดตามดู Pis

(2) กำหนดวิธีการแสดงผลการปฏิบัติ อาจจะแสดงผลในรูปของกราฟหรือ

สถิติ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการประเมินตนเอง

(3) ทำการตรวจติดตามภายใน โดยคณะผู้บริหาร

4) การแก้ไขปรับปรุง แบ่งเป็น 2 กรณีคือ

(1) กรณีที่การดำเนินงานได้ Pls ตามเป้าหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คณะทำงานจะต้องวิเคราะห์หาค้นหาว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ แล้วพยายามรักษา ปรับปรุงปัจจัยให้สมบูรณ์มากขึ้น

(2) กรณีที่ Pls บางตัวไม่สำเร็จตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คณะทำงานจะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาหรือเรียกว่าวิเคราะห์หาค่าความล้มเหลว โดยอาจจะใช้เทคนิคการระดมสมอง ขั้นตอนต่อไปก็คือ ขั้นตอนการทบทวนของฝ่ายบริหาร เพื่อจะกำหนดทำที่ต่อไป

2.5.5 ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี

เป้าหมายของตัวชี้วัด (Pls) ก็คือ การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้เต็มศักยภาพ แบนตาและบอร์เดน (Banta and Borden, 1994) ให้ทรงคนะว่า Pls ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ

- 1) ควรมีความชัดเจนในเป้าหมาย ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน โดยไม่ต้องอาศัยการตีความ
- 2) เกิดจากความร่วมมือกันของคนทุกระดับในองค์กร (vertical alignment)
- 3) ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกหน่วยงานย่อยในองค์กร (horizontal alignment)
- 4) เป็นสิ่งที่เกิดจากความร่วมมือกันหลายๆ ทางด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 5) เป็นสิ่งที่จะให้ข้อมูลได้ดีแก่ผู้ที่ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจ

2.5.6 หลักการที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาต้องมีความหมาย ต่อทุกๆ คนที่สนใจเรื่องการศึกษา
- 2) ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาต้องสามารถช่วยให้เราเปรียบเทียบสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งกับสถาบันการศึกษาอีกแห่งหนึ่งได้
- 3) ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาควรให้ความสนใจในประเด็นที่มีความสำคัญที่เราควรเก็บรวบรวมข้อมูลและประเด็นซึ่งเราสามารถปฏิบัติได้
- 4) แต่ละบันการศึกษาควรจะเปรียบเทียบและประเมินตนเองกับตัวบ่งชี้ดังกล่าวเฉพาะในประเด็นที่คิดว่ามีความสำคัญต่อองค์กรของตนเอง ดีกว่าที่จะเปรียบเทียบและประเมินตนเองกับตัวบ่งชี้ทุกๆ ไป
- 5) การจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสังคมพอๆ กับการพัฒนาวิชาการ

ดังนั้นตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจึงต้องรวมทั้ง 2 อย่างนี้เข้ามาด้วย

(Riley and Nuttall, 1994:94)

3. ขอบเขตของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

คุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเป็นผลมาจากคุณภาพขององค์ประกอบในการจัดการศึกษาและคุณภาพของกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งจะพูดถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ความหมาย

คุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ในที่นี้หมายถึงความสามารถของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในการจัดระบบการบริหารคุณภาพเพื่อเปลี่ยนผู้เรียนให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตามข้อกำหนด ที่สำคัญของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษก็คือ การพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาเพื่อจัดระบบบริหารงานคุณภาพให้มีคุณภาพมากขึ้น

3.2 องค์ประกอบในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

องค์ประกอบในการจัดการศึกษาจะนำเสนอตามแนวคิดของทบวงมหาวิทยาลัย (2544) และแจ๊คสัน และ ลันด์ (2000) ดังนี้

ทบวงมหาวิทยาลัย (2544) ได้กำหนดองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 : ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) ปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์
- 2) แผนงาน
- 3) การประเมินแผนงานและโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 : การเรียนการสอน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) หลักสูตร
- 2) อาจารย์

- 3) กระบวนการเรียนการสอน
- 4) นักศึกษา
- 5) การวัดและประเมินผล
- 6) ปัจจัยเกื้อหนุน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) กิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของนิสิตนักศึกษา
- 2) ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา
- 3) การให้บริการแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ

องค์ประกอบที่ 4 : การวิจัย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) นโยบาย แผนงานการวิจัย
- 2) ทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการวิจัย
- 3) ผลงานการวิจัย

องค์ประกอบที่ 5 : การบริการทางวิชาการแก่สังคม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) วัตถุประสงค์และแผนงาน
- 2) การดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 6 : การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) วัตถุประสงค์และแผนงาน
- 2) การดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 7 : การบริหารและจัดการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) โครงสร้างและระบบการบริหาร
- 2) อำนาจหน้าที่ของบุคลากร
- 3) ระบบการคัดเลือกบุคลากร
- 4) ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- 5) การมีส่วนร่วมในการบริหาร

องค์ประกอบที่ 8 : การเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ

- 1) แหล่งเงินงบประมาณ
- 2) การจัดสรรและการตรวจสอบ

องค์ประกอบที่ 9 : ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ

- 1) การประกันคุณภาพภายใน

2) การประกันคุณภาพภายนอก

แจ๊คสัน และ ลันด์ (Jackson and Lund, 2000) ได้แสดงทรรศนะในเรื่องคุณภาพของการศึกษา ในเชิงระบบว่าประกอบด้วย

1. คุณภาพของปัจจัยป้อน ได้แก่

- 1.1 นักศึกษา โดยพิจารณาจากคุณภาพนักศึกษาจากเพศ กระบวนการคัดเลือก คุณสมบัติ คุณลักษณะของนักศึกษา เป็นต้น
- 1.2 คณาจารย์ โดยจะพิจารณาคุณภาพของคณาจารย์จากอายุ วุฒิการศึกษา ความเชี่ยวชาญพิเศษ ตำแหน่งทางวิชาการ การเตรียมตัวสอน เป็นต้น
- 1.3 ทรัพยากรทางกายภาพ โดยจะพิจารณาคุณภาพของทรัพยากรทางกายภาพจาก อาคารเรียน ห้องเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการวิชาชีพ ห้องสมุด ห้องเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- 1.4 ทรัพยากรทางการเงิน โดยจะพิจารณาในประเด็นค่าใช้จ่ายรายหัวต่อผู้เรียน ค่าใช้จ่ายรายหัวต่อคณาจารย์ เป็นต้น
- 1.5 ปัจจัยนำเข้าจากภายนอก เช่น การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ วิทยากรจากภายนอก เป็นต้น

2. คุณภาพของกระบวนการ ได้แก่

- 2.1 กระบวนการนำสู่โปรแกรมการเรียนโดยจะพิจารณาคุณภาพของกระบวนการจากการประชาสัมพันธ์ การปฐมนิเทศ การค้นหาความต้องการของนักศึกษา เป็นต้น
- 2.2 กระบวนการออกแบบหลักสูตรและการประเมินหลักสูตร โดยจะพิจารณาจากกระบวนการจัดการเรียน การจัดรายวิชาเรียน การตัดการเพิ่มรายวิชา การประเมินหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น
- 2.3 กระบวนการในการจัดการเรียนการสอน โดยจะพิจารณาคุณภาพจากวิธีสอน กิจกรรมประกอบการสอน ผลสัมฤทธิ์ในการสอน นวัตกรรมการสอน กระบวนการวัดผล ประเมินผล เป็นต้น
- 2.4 กระบวนการในการแนะแนวและการให้การสนับสนุน พิจารณาจากระบบการให้คำแนะนำปรึกษา คู่มือและเอกสารประกอบคำแนะนำ การแนะนำอาชีพ กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การนิเทศการศึกษา เป็นต้น
- 2.5 การจัดระบบบันทึกผลและรายงานผลการศึกษา โดยพิจารณาจากการบันทึกข้อมูลส่วนตัวของนักศึกษา การบันทึกผลการเรียน การรายงานผลการเรียน เป็นต้น
- 2.6 การจัดระบบการบริหารจัดการ โดยจะพิจารณาจากกระบวนการในการ

วางแผนการจัดองค์กร กระบวนการในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำและกระบวนการในการควบคุม การดำเนินงาน เป็นต้น

2.7 กระบวนการในการทบทวนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะพิจารณา ประเมินผลโดยผู้บริหาร การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน การประเมินผลโดยนักศึกษา การ ประเมินผลโดยสถานประกอบการ เป็นต้น

3. **คุณภาพของผลผลิต** ซึ่งจะพิจารณาทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ ในตัวบัณฑิต รวมทั้งปริมาณผลงาน ที่เกิดจากทั้งนักศึกษาและคณาจารย์ ดังนี้

3.1 ด้านนักศึกษา จะพิจารณาจากอัตราการสำเร็จการศึกษาและมาตรฐานทางการ การทำงานทำ การศึกษาต่อ เป็นต้น

3.2 ด้านคณาจารย์ จะพิจารณาจากปริมาณงานตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะ เป็นด้านการสอน การบริหาร ภาระงาน ผลงานการวิจัย ภาระงานทางด้านการให้คำปรึกษา เป็นต้น

3.3 กระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

เป้าหมายของกระบวนการก็คือ การจัดระบบองค์ประกอบและใช้องค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อ การเปลี่ยนแปลงนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์มีความรู้ความสามารถตามข้อกำหนดที่วางไว้

การพิจารณากระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จะแยกการ พิจารณาเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนดังแผนภูมิที่ 2 ที่แสดง รายละเอียดไว้แล้วในบทที่ 1

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดกรอบกระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษา อังกฤษ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเป็นกรอบในการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อ วิเคราะห์ค้นหาและรวบรวมวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติที่ดีกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบ และกระบวนการในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น

3.4 ตัวอย่างสำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพขององค์ประกอบและ กระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

ผู้วิจัยได้รวบรวมตัวอย่างสำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพขององค์ประกอบและ กระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจากงานวิจัยของสุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2543) ทบวงมหาวิทยาลัย (2544) สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2544) และ แจ็คสัน และ ลันด์

(2000) ตามกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในการจัดการศึกษาของโปรแกรม
วิชาภาษาอังกฤษ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์และวางแผนการศึกษา

- 1.1 มีกระบวนการการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมภารกิจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 มีกระบวนการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตร
- 1.3 มีกระบวนการจัดทำแผนการเรียนตลอดหลักสูตร

กระบวนการที่ 2 การรับนักศึกษา

- 2.1 มีกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การรับนักศึกษา
- 2.2 มีกระบวนการประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
- 2.3 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ บริสุทธิ์ ยุติธรรม
- 2.4 มีแผนการรับนักศึกษาและจำนวนนักศึกษาที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษา

กระบวนการที่ 3 การขึ้นทะเบียนและปฐมนิเทศ

- 3.1 มีกระบวนการขึ้นทะเบียนนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- 3.2 มีกระบวนการปฐมนิเทศที่ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน

กระบวนการที่ 4 การจัดเตรียมก่อนการเรียนการสอน

- 4.1 มีกระบวนการในการเตรียมความพร้อมผู้เรียน
- 4.2 มีกระบวนการในการจัดเตรียมห้องเรียนห้องปฏิบัติการ

กระบวนการที่ 5 กระบวนการในการลงทะเบียนเรียน

- 5.1 มีกระบวนการให้นักศึกษาเลือกรายวิชาเรียนตามความสนใจ
- 5.2 มีกระบวนการในการเพิ่ม – ถอน รายวิชาเรียน
- 5.3 มีกระบวนการชำระค่าลงทะเบียนเรียนที่สะดวกรวดเร็ว

กระบวนการที่ 6 การดำเนินการเรียนการสอน

- 6.1 มีกระบวนการสร้างหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 6.2 มีกระบวนการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาไว้ซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณธรรม จริยธรรม มีการกำหนดภารกิจของอาจารย์ไว้ชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติการกิจอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน
- 6.3 มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

มีการทำแผนการสอน การเตรียมการสอน การทำรายละเอียดชุดวิชา การใช้นวัตกรรมในการสอน การประเมินผลการเรียน และการประเมินผลการสอนของอาจารย์

6.4 มีกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาและติดตามผลการศึกษาของนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีกระบวนการประเมินผลคุณภาพของบัณฑิตทั้งศึกษาต่อและเข้าทำงาน

6.5 มีกระบวนการวัดและประเมินผลการเรียนอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐานตามหลักการวัดผลประเมินผล

6.6 มีกระบวนการฝึกทักษะและประสบการณ์วิชาชีพ นิเทศ ติดตามผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างเป็นระบบ

กระบวนการที่ 7 การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

7.1 มีกระบวนการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาให้มีความเจริญงอกงามในด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ และสังคม มีกิจกรรมปลูกฝังนักศึกษาให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย รักประชาธิปไตย รู้จักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม

7.2 มีกระบวนการพัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อใช้กลไกนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนานิสิตนักศึกษาในด้านต่างๆ

7.3 มีหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในด้านการประกอบวิชาชีพและการจัดหางานทำแก่นักศึกษา

กระบวนการที่ 8 การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

8.1 มีกระบวนการในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และระบบการสนับสนุนงานวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาการเรียนการสอนและการนำไปใช้พัฒนาประเทศ

8.2 มีกระบวนการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการส่งเสริมการวิจัย

8.3 มีกระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม

กระบวนการที่ 9 การวัดและประเมินผลการศึกษา

9.1 มีกระบวนการประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาอย่างเป็นระบบ ได้มาตรฐานตามหลักการวัดผลและประเมินผล

9.2 มีกระบวนการประเมินผลการสอนของอาจารย์

กระบวนการที่ 10 การจบการศึกษา

10.1 มีการกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของผู้ที่จะสำเร็จการศึกษาไว้ชัดเจน

10.2 มีกระบวนการจัดระบบการขอจบการศึกษา การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้จบการศึกษา

กระบวนการที่ 11 การวิเคราะห์และติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา

11.1 มีกระบวนการวิเคราะห์และติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา เพื่อวิเคราะห์ผลการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา

กระบวนการที่ 12 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน การทบทวนและประเมินแผนงานโครงการ

12.1 มีกระบวนการในการกำหนดปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชาไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

12.2 มีกระบวนการวางแผนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธานและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชา

12.3 มีกระบวนการตรวจติดตามและประเมินแผนงานโครงการของโปรแกรมวิชาเป็นระยะๆ และมีการปรับปรุงแผนงานโครงการให้สอดคล้องและทันต่อความเปลี่ยนแปลง

กระบวนการที่ 13 แผนงานการให้บริการแก่สังคม

13.1 มีกระบวนการจัดทำแผนงานโครงการการให้บริการแก่สังคม

13.2 มีกระบวนการในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

13.3 มีกระบวนการในการตรวจ ติดตาม เพื่อประเมินและพัฒนาการดำเนินงาน

กระบวนการที่ 14 แผนงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

14.1 มีกระบวนการจัดทำแผนงานโครงการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

14.2 มีกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

14.3 มีกระบวนการในการตรวจ ติดตาม เพื่อประเมินและพัฒนาการดำเนินงาน

กระบวนการที่ 15 การบริหารจัดการ

15.1 มีกระบวนการกำหนดโครงสร้าง รูปแบบการบริหารและระบบการดำเนินงานสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ และมีระบบการสรรหา พัฒนา และประเมินผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

15.2 มีกระบวนการกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายงานของบุคลากร แต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน

15.3 มีกระบวนการและระบบการสรรหาและพัฒนาและดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพมีการประเมินบุคลากรและพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและเปิดเผย

15.4 มีกระบวนการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน การวางแผนและการตัดสินใจ

15.5 มีการจัดระบบและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร

โดยเฉพาะร่วมวางแผนและตัดสินใจในภารกิจที่สำคัญ

กระบวนการที่ 16 ทรัพยากรการเรียนรู้

16.1 มีกระบวนการในการวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้

16.2 มีกระบวนการในการใช้และทำนุบำรุงทรัพยากรการเรียนรู้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

มีประสิทธิภาพ

กระบวนการที่ 17 การเงินและงบประมาณ

17.1 มีกระบวนการในการแสวงหาทรัพยากรการเงินจากแหล่งต่างๆ

นอกเหนือจากการสนับสนุนของทางสถาบัน

17.2 มีระบบการจัดสรรทรัพยากรการเงินและการตรวจสอบที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

กระบวนการที่ 18 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

18.1 มีกระบวนการจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย

ระบบการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ

18.2 มีกระบวนการดำเนินงานทางด้านคุณภาพเพื่อเอื้อต่อการตรวจสอบ

และการประเมินคุณภาพโดยหน่วยงานภายนอก

กระบวนการที่ 19 กระบวนการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน

19.1 มีกระบวนการจัดทำแผนงานการตรวจติดตามและแก้ไขผลการดำเนินงาน

ของโปรแกรมวิชา

19.2 จัดระบบการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเพื่อร่วมมือกันแก้ไขและ

ป้องกันปัญหาในการดำเนินงาน

4. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1 แนวคิดและทฤษฎีการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.1 ความเป็นมาของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า "การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking)"

เป็นวิธีการที่มีแนวคิดที่เริ่มต้นในประเทศจีนมากกว่า 2500 ปีแล้ว ตัวอย่างของแนวคิดดังกล่าว

เราสามารถค้นพบได้จากคัมภีร์ในการทำสงครามของซุนทซู่ (Sun Tzu's rules) ซึ่งประวัติศาสตร์

ของจีนได้บันทึกยุทธวิธีในการทำสงครามข้อหนึ่งของท่านซุนทซู่ที่ว่า "รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง

ชนะร้อยครั้ง" นั้นหมายความว่าในการทำสงครามรบพุ่งกันนั้น หากเรารู้จักกองทัพของข้าศึกดี

และในขณะเดียวกันเราก็รู้จักกองทัพของเราดีด้วยแล้วละก็ เราไม่จำเป็นต้องกังวลกับผลสุดท้าย

ของการทำสงครามเลย จะรบพุ่งกันสักกี่ครั้งเราก็คงหาทางเอาชนะกองทัพข้าศึกได้ไม่ยาก

ส่วนในประเทศญี่ปุ่นนั้น เราจะพบคำว่า "แดนท้อตสุ (dantotsu)" ซึ่งหมายถึง **ที่สุดของที่สุด (best of the best)**

ซึ่งหากจะพิจารณาแล้วทั้งคำว่า "รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครา" ของปรมาจารย์ซุนหวู่ และคำว่า "แดนท้อตสุ - ที่สุดของที่สุด" ของคนในประเทศญี่ปุ่น ถือเป็นหลักการที่สำคัญอย่างมากในการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Camp, 1989)

แนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยอาศัยแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งชั้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานของเราเองเพื่อวิเคราะห์หาช่องว่าง ข้อเด่น ข้อด้อย เพื่อกำหนดประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาองค์การของเรานั้นมีมานานแล้ว และพัฒนากระบวนการมาเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการดังกล่าวยังดำเนินการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนัก จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1979 บริษัทผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร แรงค์ ซีรอกส์ ในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในเรื่องส่วนแบ่งทางการตลาด และมีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขายและผลกำไรของบริษัทอย่างมาก ทางบริษัทจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเต็มรูปแบบ โดยทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับบริษัทฟูจิ ซีรอกส์ ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งเปรียบเทียบกระบวนการทำงานบางกระบวนการกับบริษัทอื่นๆที่เป็นผู้นำทางธุรกิจและมีผลการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการนั้นๆ ผลของการเปรียบเทียบดังกล่าวทำให้บริษัทซีรอกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกาสามารถวิเคราะห์ช่องว่าง ข้อเด่น ข้อด้อย ในกระบวนการดำเนินงานของตนเองและทำการปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของกระบวนการปฏิบัติที่พบในขณะนั้นด้วยความมุ่งมั่นที่จะกลับมาเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจเครื่องถ่ายเอกสารอีกครั้ง ผลการดำเนินงานทำให้บริษัทซีรอกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จอย่างมาก จนสามารถแย่งชิงและยึดครองส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องถ่ายเอกสารมาได้เกือบทั้งหมด จนได้รับรางวัล Malcom Baldrige National Quality Award ซึ่งนับเป็นรางวัลเกียรติยศที่ได้รับจากทางการของประเทศสหรัฐอเมริกา และรางวัลดังกล่าวได้กำหนดให้การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเกณฑ์หนึ่งที่หน่วยงานที่ต้องการได้รับรางวัลดังกล่าวจะต้องปฏิบัติเพื่อแสดงว่าหน่วยงานนั้นมีการจัดการคุณภาพเป็นที่ยอมรับ (Camp, 1989 และสุพัตรา คุณาภาญจน์, 2542)

จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการเปรียบเทียบสมรรถนะเริ่มต้นที่วงการธุรกิจ หลังจากนั้นเป็นต้นมาแนวคิดและวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะได้เจริญเติบโตและแพร่หลายอย่างรวดเร็ว และมีผู้นำแนวคิดและวิธีการดังกล่าวไปใช้ในทุวงการ ไม่เว้นแม้แต่วงการการศึกษา เช่น คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดได้ใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะทำการเปรียบเทียบหลักสูตรการบริหารธุรกิจของสถาบันกับหลักสูตรการบริหารธุรกิจของสถาบันอื่นๆ มากกว่า 20 สถาบัน

จนทำให้คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดสามารถปรับปรุงหลักสูตรของตนเองให้มีคุณภาพมากขึ้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำหรับในประเทศไทยนั้นไม่มีประวัติแน่ชัดว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเข้ามาสู่ประเทศไทยโดยใครเป็นผู้นำมา และเข้ามาเมื่อไร แต่พบว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจเป็นเบื้องต้นและผู้ที่ทำให้คนไทยได้รู้จักกับแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างมากที่สุดคนหนึ่งคือ รศ.ดร.พีรศักดิ์ วรสุนทรโรตถ ซึ่งท่านได้เขียนหนังสือที่ชื่อว่า "วัดรอยเท้าช้าง" ซึ่งเป็นหนังสือที่จุดประกายความคิดและความเข้าใจให้กับคนไทยอย่างมากในเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะและแนวคิดดังกล่าวก็ได้เติบโตขึ้นเรื่อยๆและมีผู้นำไปประยุกต์ใช้ในหลายๆวงการ รวมทั้งในแวดวงของนักการศึกษาด้วย

4.1.2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

คำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ มาจากคำเดิมว่า "เบนชมาร์ก" ซึ่งหมายถึงเกณฑ์การเปรียบเทียบ ซึ่งตอนเริ่มต้นนั้นคำว่าเกณฑ์การเปรียบเทียบถูกนำมาใช้ในแวดวงของการสำรวจซึ่งหมายถึงเครื่องหมายที่นักสำรวจได้ทำไว้บนเข็มหมุดที่ใช้ในการสำรวจหรือทำเครื่องหมายไว้บนก้อนหินเพื่อใช้เป็นจุดอ้างอิงที่แน่นอนที่จะบอกระดับในการวัด

นอกจากนั้นคำว่าเบนชมาร์กในความหมายทั่วไปยังหมายถึงจุดอ้างอิงหรือเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บางสิ่งบางอย่างใช้เป็นเกณฑ์วัดหรือใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ

ในแง่ของการศึกษานั้น อาร์ เค เมลตัน (R.K.Melton) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มนำมาใช้ในวงการศึกษาค้นแรกได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "คือมาตรฐานการศึกษา ซึ่งนำเสนอในรูปของเกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้เรียนได้เปรียบเทียบความสามารถและผลการปฏิบัติของตนเองกับมาตรฐานหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบดังกล่าว (Student Physician, 1957. Cited in the New Wxford English Dictionary อ้างจาก Jackson and Lude, 2000 : 4)

สำหรับความหมายของคำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ครั้งแรกโดยบริษัท ซีรอกส์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อประเมินตน และนำสู่การปรับปรุงตนเองในที่สุด เหตุผลเพราะบริษัทประสบปัญหาเรื่องการถดถอยของส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องถ่ายเอกสารอย่างรวดเร็ว ในปี 1980's ดังนั้นในปี 1989 บริษัทจึงริเริ่มวิธีการเปรียบเทียบและการประเมินในด้านกระบวนการทำงาน ตัวผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และผลการปฏิบัติงาน ของบริษัทตนเองกับบริษัทที่เป็นคู่แข่งโดยตรงจนทำให้บริษัทสามารถค้นหาวิธีการลด

ค่าใช้จ่ายได้อย่างเหลือเชื่อ และสินค้าของบริษัทสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกลับคืนมาได้เป็นอย่างดี (Fisher 1996:14)

แคมป์ (Camp, 1989:12) จึงให้ทรรศนะโดยรวมว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะคือกระบวนการในการค้นหาวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่มีผลการปฏิบัติที่เหนือกว่า แล้วนำสิ่งที่ค้นหาได้นั้นสู่การปฏิบัติในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน อันจะนำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

สอดคล้องกับความคิดของ**ไพรส์** (Price, 1994) ที่กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะคือความร่วมมือกันในการวัดและประเมินกระบวนการปฏิบัติและการให้บริการอย่างมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาหาสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ในเวลานั้น

ซึ่งทั้งแคมป์ และ ไพรส์ ต่างเน้นไปที่การประเมินตนเอง ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงตนเอง

ในปัจจุบันความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะเริ่มมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับการศึกษาของแต่ละบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการที่เป็นพื้นฐานของการเปรียบเทียบสมรรถนะคือ การวิเคราะห์ วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการปรับปรุงตนเองซึ่งอาจจะเป็นการลอกเลียนแบบการดำเนินงาน หรือการดัดแปลง วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบ (Aistete, 1995:20)

โดยสรุป การเปรียบเทียบสมรรถนะหมายถึง กระบวนการศึกษา วิเคราะห์และทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรของตนเองกับองค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบแล้วนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้มาเปรียบเทียบกันอย่างเป็นระบบและทำความเข้าใจถึงช่องว่าง และสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างทั้ง 2 องค์กรแล้วนำแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพและผลผลิตที่แท้จริงขององค์กร

ความคิดหลัก (conceptualization) ของการเปรียบเทียบสมรรถนะก็คือ การเปรียบเทียบและวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเองเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการพัฒนารองเอง รวมทั้งค้นหาและชี้บ่งถึงวิธีการที่ฉลาดกว่า และดีกว่าในการทำกิจกรรมต่างๆ และ

ทำความเข้าใจว่าทำไมเขาถึงทำได้ดีกว่าและฉลาดกว่าเรา เมื่อเราเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้วก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้กระบวนการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเราดีขึ้น

4.1.3 ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถแยกประเภทได้ตามลักษณะและธรรมชาติของกระบวนการดำเนินงาน แจ็คสัน (Jackson, 1998b) ได้รวบรวมและแยกประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้ดังนี้

- การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแฝง กับการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเปิดเผย
- การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการตามลำพัง กับการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่น
- การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร กับการเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (Internal or External focused benchmarking)
- การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวตั้ง กับการเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวนอน
- การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ กับการเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงปริมาณ
- การเปรียบเทียบสมรรถนะที่เน้นที่ปัจจัยป้อน กระบวนการหรือผลผลิต กับการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบผสมผสาน

รายละเอียดดังนี้

การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแฝงกับการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเปิดเผย
(Implicit or Explicit benchmarking)

โดยแนวคิดของสกรอพิลด์ (1998) เขาได้จัดประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะและให้คำจำกัดความว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบแฝง หมายถึงการเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกิจกรรมโดยทั่วไป ไม่ใช่เป็นการ เปรียบเทียบสมรรถนะโดยตรง

ส่วนการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเปิดเผย หมายถึง การดำเนินการที่มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อการเปรียบเทียบสมรรถนะและระบุทิศทางที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์กรในที่สุด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และมีการจัดโครงสร้างต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงาน

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการตามลำพังกับการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่น (Independent or Collaborative benchmarking)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการตามลำพัง คือกระบวนการที่องค์กรทำการเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ หรือผลการปฏิบัติงาน ของตนเองกับข้อมูลสาธารณะ หรือข้อมูลที่เป็นฐานของลูกค้า ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจัดทำโดยองค์กรภายนอก หรือจัดทำโดยคณะที่ปรึกษา ตัวอย่าง เช่น การที่ภาควิชาทำการเปรียบเทียบผลการจัดการศึกษา กับมาตรฐานการดำเนินงานที่คณะกรรมการกลุ่มวิชา ได้จัดทำไว้ หรือ เปรียบเทียบกับข้อมูลขององค์กรประเมินผลในระดับชาติ เป็นต้น

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่น หมายถึงการที่ 2 องค์กรหรือมากกว่านั้น ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างจริงจัง และอย่างเป็นทางการในการที่จะเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติหรือผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กรกับการเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (Internal or External focused benchmarking)

แคมป์ (1989) ได้แบ่งประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือกลุ่มที่ดำเนินการภายในองค์กรของตนเองและกลุ่มที่ดำเนินการกับองค์กรภายนอก ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร คือการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานหรือ องค์กรย่อยๆ ภายในสถาบันเดียวกัน เช่น เป็นการเปรียบเทียบกันระหว่างภาควิชาต่างๆ ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน โดยอาจจะเปรียบเทียบการดำเนินงานทางวิชาการ หรือเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร เป็นต้น ซึ่งถือเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน การเปรียบเทียบประเภทนี้ควรใช้กับองค์กรหรือสถาบันที่มีการกระจายอำนาจสูงการดำเนินงานถึงจะได้ประโยชน์ ตัวอย่างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจสูง เช่น มหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่มุ่งความสนใจไปที่การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับสถาบันหรือองค์กรที่เป็น คู่แข่งโดยตรง เป้าหมายเพื่อต้องการศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจ แนวทางการดำเนินงาน และวิธีการ ที่คู่แข่งใช้ ในส่วนของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษานั้นการดำเนินการในลักษณะนี้อาจจะทำการเปรียบเทียบยุทธวิธีการคัดเลือกคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ นับเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งในการที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดโอกาสความได้

เปรียบเทียบการตลาดของคู่แข่งขึ้นไปในตัว ดังนั้นการเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งนั้นจึงเป็นยุทธวิธีที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างกระบวนการดำเนินงานของเราเอง กับกระบวนการดำเนินงานขององค์กรอื่นในสวนงานที่มีภาระหน้าที่ที่คล้ายกันเพื่อเป็นการเติมเต็มวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอาจจะทำการเปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือกนิสิตนักศึกษาของตนเองกับขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือกนิสิต นักศึกษาของสถาบันอื่น หรืออาจจะเป็นการเปรียบเทียบขั้นตอนการสอบคัดเลือกและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและวิธีการในการจัดการเรียนการสอนระหว่างสถาบันหรือภาควิชาในสถาบันของตนเองกับสถาบันหรือภาควิชาในสถาบันอื่น เป็นต้น

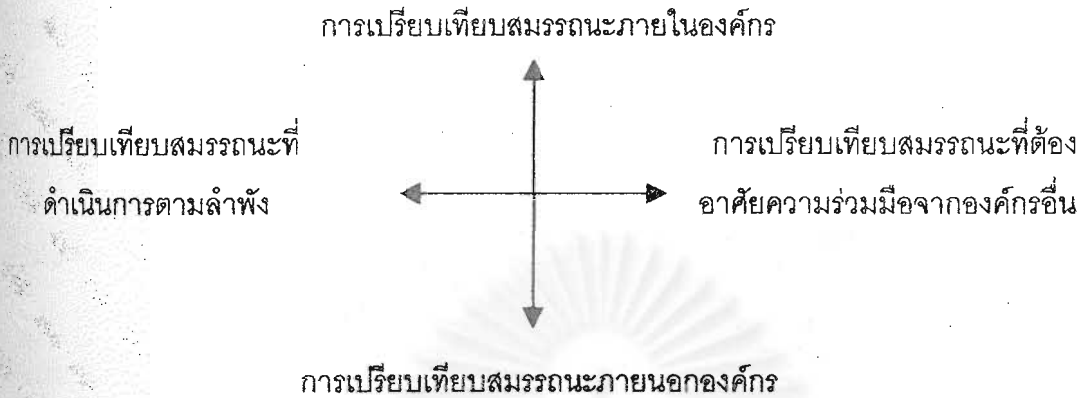
4. การเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน หรืออาจจะเรียกว่า "best in class" เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่นๆซึ่งดำเนินงานในบริษัทที่มีธุรกิจต่างกัน แต่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่ากระบวนการทำงานขององค์กรเหล่านั้นเป็นนวัตกรรมสุดยอดและเป็นผู้นำทางการตลาดในธุรกิจด้านนั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะประเภทนี้คือ คำตอบที่ได้จากคำถามที่ว่า "ใครคือผู้ที่ปฏิบัติกิจกรรมนี้ได้ดีที่สุด ตัวอย่างเช่นมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอาจจะเปรียบเทียบกระบวนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารจัดการกับสายการบิน หรือกับโรงงานอุตสาหกรรม หรือกับโรงพยาบาล เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานและการเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน ก็คือการเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน จะทำการค้นหา ระบุ และทำความเข้าใจ ว่าทำไม "ที่สุดของ ที่สุด" จึงเป็นที่สุดได้

แฉ็คค้น ได้สรุปประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 11 การจัดประเภทการเปรียบเทียบสมรรถนะ (classification of benchmarking)



แผนภูมิที่ 12 รูปแบบของกิจกรรมการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอก



การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวตั้งกับการเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวนอน อัลสเต็ด (1995) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะไว้ 2 ประเภท คือ

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวตั้ง คือการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องการทำความเข้าใจกระบวนการทำงานโดยการแยกงานออกเป็นส่วนๆ ตามภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานย่อยรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่นในมหาวิทยาลัยอาจจะทำการประเมินวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประเมินผลภายในภาควิชาใดภาควิชาหนึ่งเป็นการเฉพาะเพียงหน่วยงานเดียว

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวนอน ตรงข้ามกับ การเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวตั้ง กล่าวคือ เป็นการศึกษาระบบการทำงานตามภาระหน้าที่ในแนวขวาง และศึกษาในแนวกว้างทั้งองค์กร หรือทั้งสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยอาจจะทำการศึกษาระบบการส่งเสริมการ

เรียนการสอนในภาควิชาต่างๆทั้งสถาบัน เพื่อตรวจสอบความแตกต่างที่แต่ละภาควิชาใช้ในปัจจุบัน

การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพกับการเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงปริมาณ

ไพเรส์ (1994) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทตามน้ำหนักของวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ คือการศึกษาเปรียบเทียบภาระหน้าที่ การให้บริการ หรือความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่ใช้อยู่เพื่อจะดูว่าอะไรที่ได้ทำไปแล้วบ้าง อะไรบ้างที่ประสบความสำเร็จ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแนวทางนี้คือ กระบวนการอภิปรายร่วมกัน ซึ่งมักจะทำร่วมกับคณะที่ปรึกษาในกลุ่มหนึ่ง

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงปริมาณ คือการศึกษาในสิ่งเดียวกันแต่กระบวนการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีระบบกว่า เข้มงวดกว่า ทั้งเพื่อความถูกต้องของข้อมูลและเพื่อเก็บรายละเอียด แนวทางที่ใช้มักจะใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบว่าอะไรบ้างที่ทำไปแล้ว และประสบผลสำเร็จ

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่เน้นที่ปัจจัยป้อน กระบวนการ หรือผลผลิต

เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่มุ่งความสนใจไปยังจุดที่ต่างกันเช่น อาจจะสนใจไปที่ปัจจัยป้อนต่างๆ หรือให้ความสนใจไปที่กระบวนการดำเนินงาน หรืออาจจะสนใจไปที่ผลผลิต ที่เกิดจากกระบวนการ ซึ่งสมาคมกองทุนเพื่อการอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ (HEFCE) ได้ให้นิยามไว้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะผลผลิต หมายถึงการเปรียบเทียบผลผลิต ที่เกิดจากกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง ระหว่างองค์กรต่างๆ

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการ หมายถึงการเปรียบเทียบความสามารถ และระบบ ที่องค์กรต่างๆ ใช้เพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามที่ตั้งไว้

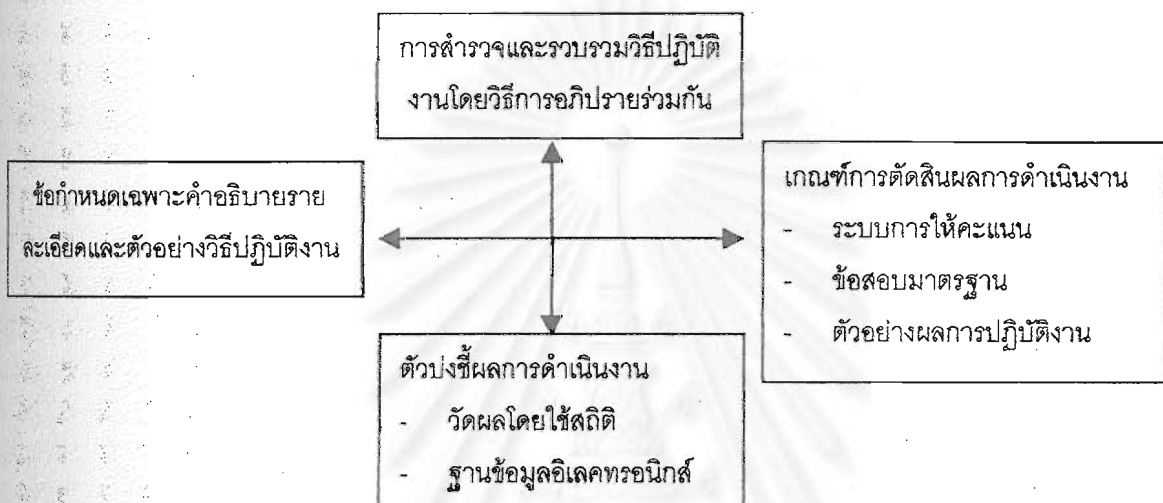
3. การเปรียบเทียบสมรรถนะปัจจัยป้อน หมายถึงการเปรียบเทียบคุณภาพ ของปัจจัยป้อนระหว่างองค์กรต่างๆ

อย่างไรก็ตามมีการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่น้อยที่ดำเนินการโดยการค้นหาเพื่อจะทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยป้อน กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ ของการดำเนินงานในองค์กร

(Jackson and Lund, 2000)

กลไกที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ (mechanism for comparison)

การเปรียบเทียบสมรรถนะคือวิธีการที่มีพื้นฐานมาจากการเปรียบเทียบสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับสิ่งอื่น ดังนั้นกิจกรรมการเปรียบเทียบสมรรถนะอาจจะแยกประเภทตามกลไกที่ใช้เป็น 4 ประเภท (Jackson, 1998b) ส่วนการดำเนินงานอาจจะใช้กลไกใดกลไกหนึ่งหรืออาจจะใช้หลายๆ กลไกผสมผสานกันก็สามารถทำได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 13 กลไกที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4.1.4 ขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะ

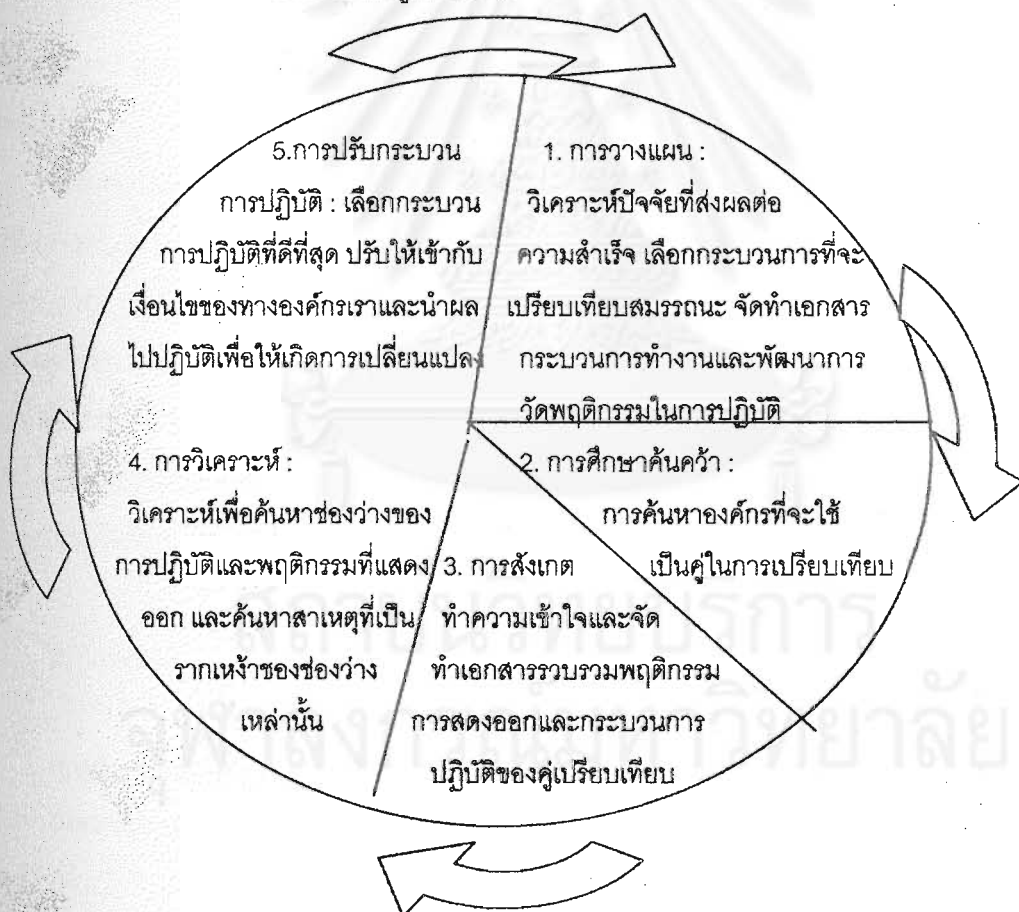
จะนำเสนอขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะ 3 แนวคิด เพื่อเป็นการเปรียบเทียบและบูรณาการใช้ร่วมกันดังนี้

1) ตามแนวคิดของแอนเดอร์เซนและเพ็ตเตอร์เซน (Andersen and Pettersen, 1996) ได้เสนอทฤษฎีที่ว่า การที่จะนำเอาวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หลักการสำคัญคือต้องเน้นที่การวางระบบที่ถูกต้อง ใช้กระบวนการมุ่งสู่การตลาดวิเคราะห์ความต้องการหลักๆ ของลูกค้าให้ชัดเจนและแปรความต้องการเหล่านั้นสู่การทำแผนเพื่อเป็นทิศทางและแนวทางการปฏิบัติให้ได้ จากนั้นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ยุทธศาสตร์การควบคุม กำกับ ตรวจสอบและแก้ไขกระบวนการปฏิบัติตามแผนงานและยุทธศาสตร์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติ

แอนเดอร์เซนและเพ็ตเตอร์เซนมองว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร การทำงานของทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งหลายๆแหล่งร่วมกัน การเปรียบเทียบสมรรถนะจะช่วยให้เกิด

การพัฒนาและช่วยทำให้เกิดกระบวนการวิเคราะห์การทำงานในหน่วยงานส่วนต่างๆภายในองค์กร กระบวนการที่เป็นหลักในการเปรียบเทียบสมรรถนะประกอบด้วย

1. การศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรของตนเอง
2. การค้นหาองค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบ
3. การศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลของทั้ง 2 องค์กรเพื่อค้นหาช่องว่าง (gaps) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง
5. สังเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้การดำเนินงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ได้เรียนรู้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะนั่นเอง ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 14 แสดงขั้นตอนเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เฟ็ดเตอร์เซน (1996)

กิจกรรมหลักของแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

การวางแผน (Plan)

การวางแผน ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นกระบวนการที่จะส่งผลให้การเปรียบเทียบสมรรถนะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้ผลการศึกษาที่ดีต่อการนำไปปฏิบัติ กิจกรรมในขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย

1. การเลือกกระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถาบัน นอกจากนั้นจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบัน และประเมินแต่ละปัจจัยว่าปัจจัยใดมีผลมากที่สุดต่อการก่อให้เกิดความสำเร็จ การเลือกกระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องเลือกจากปัจจัยหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญที่สุดก่อนให้เหมาะสมกับความสามารถและความพร้อมของแต่ละสถาบัน

2. จัดตั้งทีมงานในการเปรียบเทียบสมรรถนะ กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ กำหนดตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้คล่องตัว และสอดคล้อง ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

3. ทำความเข้าใจกระบวนการและจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติในการดำเนินงาน ศึกษา สังเกตกระบวนการทำงานขององค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบและทำความเข้าใจกระบวนการทำงานในองค์กรของตนเอง สิ่งที่ต้องการจากการดำเนินการในขั้นตอนนี้คือ การศึกษากระบวนการทำงานในกิจกรรมต่างๆ อย่างละเอียดรอบคอบ อธิบายขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอน ระบุวิธีการและกระบวนการปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกิจกรรม สิ่งที่ศึกษาและวิเคราะห์ได้ จำเป็นต้องจัดทำเป็นเอกสารอ้างอิง ทีมงานในการเปรียบเทียบสมรรถนะ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบด้วย ทั้งกระบวนการจัดทำเอกสารและกระบวนการปฏิบัติ

4. การดำเนินการวัด กระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมาย

การศึกษาค้นคว้า (search)

สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ก็คือ การค้นหาองค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบที่ดีที่สุด กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือ

1. การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่เปรียบเทียบ ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรที่จะเลือกเป็นคู่เปรียบเทียบนั้นต้องมีกระบวนการปฏิบัติที่ดีเป็นที่ยอมรับ

2. ค้นหาคู่เปรียบเทียบที่มีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การค้นหาอาจจะสอบถามจากหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นเครือข่ายในการทำงานร่วมกันสอบถามและค้นหา

จากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ จากองค์กรที่เกี่ยวข้องจากเอกสารหรือจากสื่อต่างๆ เท่าที่จะสามารถทำได้

3. **เลือกองค์กรที่จะใช้เป็นผู้ในการศึกษาเปรียบเทียบ (select partners)** ซึ่งการเลือกจะต้องกำหนดเป้าหมายให้มากกว่า 1 องค์กร เพราะบางองค์กรอาจจะปฏิเสธที่จะร่วมมือในการเปรียบเทียบสมรรถนะ และการได้ศึกษากระบวนการปฏิบัติจากหลายๆ องค์กรนั้นจะทำให้เราได้รูปแบบที่ดีที่สุดที่จะนำมาปรับใช้กับสถาบันของเรา

4. **ติดต่อประสานงานกับองค์กรเป้าหมายที่เป็นคู่เปรียบเทียบ**

การสังเกต (observe)

วัตถุประสงค์ของการสังเกตเพื่อการศึกษาขององค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบ ทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของเรา ซึ่งเราต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์การทำงานของเราและเพื่อให้เราปรับปรุงกระบวนการของเราให้ดีขึ้น ขั้นตอนหลักๆ ในการสังเกตมี 3 ขั้นตอน คือ

1. **การประเมินแหล่งข้อมูลที่จะจำเป็น** โดยจะพิจารณาจากระดับของการปฏิบัติว่าดีหรือไม่อย่างไร โดยเปรียบเทียบกับการปฏิบัติใน องค์กรของเรา พิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและพิจารณาจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งทำให้กระบวนการปฏิบัติมีคุณภาพ

2. **การเลือกวิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล** วิธีการในที่นี้พิจารณาจากการเข้าถึงข้อมูลเช่น โดยทางจดหมาย โทรศัพท์ และการเยี่ยมชมกิจการ ส่วนเครื่องมือ เทคนิคที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจจะเป็นแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต ซึ่งจะเลือกใช้วิธีการและเครื่องมืออย่างไรนั้นต้องศึกษาองค์ประกอบในเรื่องความจำกัดของเวลา ลักษณะข้อมูลและประสบการณ์ของทีมงาน

4. **บริการและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนด**

การวิเคราะห์ (analyses)

วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อค้นหาช่องว่างของกระบวนการปฏิบัติและวิเคราะห์ถึงรากเหง้าของปัญหาที่ทำให้เกิดช่องว่าง ขั้นตอนจึงควรประกอบด้วย

1. **จัดกลุ่มและจัดลำดับข้อมูล** โดยก่อนที่ทีมงานจะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ทีมงานจะต้องออกแบบและอธิบายถึงข้อมูลข่าวสารและข้อมูลดิบที่ต้องการก่อนในระหว่างทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต้องคำนึงถึงข้อมูลที่เป็นเป้าหมายที่เราต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับที่กำหนดไว้ และเพื่อความรอบคอบและครอบคลุมในการเก็บข้อมูลทีมงานควรมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้ควบคุมแผนระบบและกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและต้องดำเนินการ

จัดประชุม อภิปรายผลการเก็บข้อมูลร่วมกันทุกครั้งที่ทำกรเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น หลังการ
 เยี่ยมชมกิจการขององค์กรคู่เปรียบเทียบทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำบันทึกผลการเยี่ยมชม
 ทันทักที่การเยี่ยมชมเสร็จสิ้น รวมทั้งต้องอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้ด้วย

2. **การควบคุมคุณภาพของข้อมูล** ทีมงานจะต้องหาทางแก้ไขสิ่งทีอาจจะเกิดขึ้นต่อไปนี้
 เช่น ข้อมูลผิดพลาด การขาดรายละเอียด การตีความหมายของคำตอบผิด หรือการตอบคำถามไม่
 ตรงประเด็น การจัดบันทึกผิดพลาด เป็นต้น หากพบข้อผิดพลาดควรแก้ไขทันที

3. **ปรับข้อมูลให้เหมาะสมเพื่อการเปรียบเทียบ** ข้อมูลบางอย่างหากนำมา
 เปรียบเทียบกันทีอาจจะทำให้อูเหมือนว่ามีช่องว่างระหว่างองค์กรคู่เปรียบเทียบ เช่นหากจะเปรียบเทียบ
 ปริมาณของผลผลิตระหว่างองค์กร ก. และองค์กร ข. ในแต่ละปีอาจจะ แตกต่างกันอย่าง
 มากในตัวเลขทีได้ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดดูแล้วอาจเป็นเพราะว่า องค์กรทั้ง 2 มีขนาด
 แตกต่างกันมาก ผลผลิตจึงแตกต่างกันมากเช่นกัน ลักษณะของข้อมูลแบบนี้ต้องปรับให้ฐานการ
 คิดให้อยู่ในระดับเดียวกันก่อนเพื่อความถูกต้องของข้อมูล

4. **การกำหนดช่องว่างขององค์กรคู่เปรียบเทียบ** การศึกษาช่องว่างของการปฏิบัติ
 ระหว่างองค์กร ควรจะต้องศึกษามาตั้งแต่สภาพทีเป็นมาในอดีต ช่องว่างในปัจจุบันและแนวโน้ม
 ของช่องว่างในอนาคต

5. **การระบุถึงสาเหตุของช่องว่างเหล่านั้น** การศึกษาและเรียนรู้ถึงช่องว่างอย่างเดีย
 คงไม่เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เราจำเป็นต้องศึกษาถึงสาเหตุของการทำให้เกิด
 ช่องว่างนั้นด้วยเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติของเราให้ดีขึ้น

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ (adapt)

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเปรียบเทียบสมรรถนะการทีองค์กร
 หนึ่งประสบความสำเร็จไม่ใช่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติทีดีอย่างเดียวแต่มีองค์ประกอบอีก
 หลายอย่างร่วมด้วย เช่น การจัดโครงสร้างและการจัดระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน
 วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นหากเราเพียงคัดลอกหรือลอกเลียนแบบเฉพาะการปฏิบัติ มา
 ใช้โดยไม่ปรับระบบภายในองค์กรของเราองรับ ผลคืออาจจะไม่ประสบความสำเร็จเหมือนกับ
 องค์กรคู่เปรียบเทียบได้ ขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติประกอบด้วย

1. **การระบุหรือการกำหนดโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา** หลังจากได้กระบวนการ
 ปฏิบัติทีดีที่สุดแล้ว ทีมงานจะต้องศึกษาว่าจุดทีเหมาะสมทีสุดขององค์กรของเราอยู่ที่ไหน นั่นคือ

ต้องพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องของเวลา ทรัพยากร ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับปรุง กระบวนการ ความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

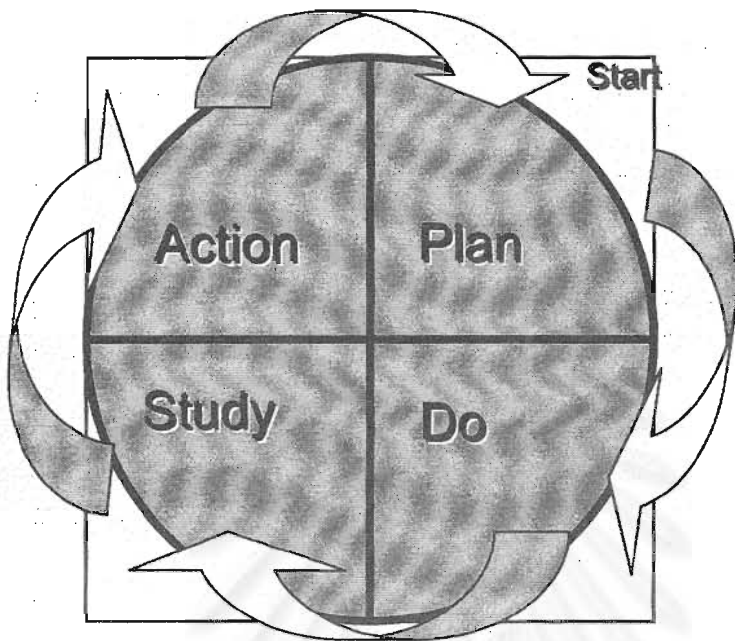
2. **การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา** การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาต้องคำนึงถึงการกำหนดเพื่อสร้างความทะเยอทะยานคือ ไม่กำหนดเป้าหมายต่ำเกินไปจะทำให้ขาดความท้าทาย ต้องกำหนดในขอบเขตที่เป็นจริง ทำได้และต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

3. **การนำไปปฏิบัติ** ขั้นตอนกระบวนการในการนำไปปฏิบัติเช่นเดียวกับการปฏิบัติโดยทั่วไปคือ จัดระบบองค์การรองรับ สื่อสารสิ่งที่พบจากการเปรียบเทียบสมรรถนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความเห็นชอบและขอความร่วมมือในการปฏิบัติ จัดทำแผนการดำเนินงานระบุว่าจะทำอะไร โดยใคร และเมื่อใด ทำเนิการตามแผน ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติ

4. **จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน** เป็นการสรุปและรวบรวมผลการปฏิบัติงานตั้งแต่นั้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และควรเพิ่มเติมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน รวมทั้งแผนงานที่ควรดำเนินต่อไป (Andersen and Pettersen, 1996 : 13-99)

2) ตามแนวคิดของโรแบร์

พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2543) กรรมการผู้จัดการบริษัทโรแบร์ แอนด์ แอสโซซิเอตส์ (ประเทศไทย) จำกัด นักบริหารมืออาชีพ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการระบบบริหารคุณภาพโดยการเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้นำเสนอแบบจำลองชื่อว่า “แบบจำลองเบนชมาร์ก R&A” (Robere and Associates Benchmarking Model) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบมาจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการเปรียบเทียบสมรรถนะ และประสบการณ์การทำงานในวงการด้านคุณภาพมากกว่า 20 ปี ท่านได้พยายามหลอมรวมนำเอาจุดเด่นของแต่ละรูปแบบเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองเบนชมาร์ก R&A แบบจำลองการทำเบนชมาร์ก R&A เป็นแบบจำลองที่มี 10 ขั้นตอน และเกี่ยวข้องโดยตรงกับวงจรกระบวนการพัฒนาคุณภาพของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมिंग ซึ่งโรแบร์ได้นำเสนอกระบวนการเป็น 4 ระยะ และกระจายเป็น 10 ขั้นตอน คือ ระยะการวางแผน – ระยะดำเนินการ – ระยะศึกษา และระยะแก้ไข (Plan – Do – Study – Act cycle) โดยขั้นตอนที่ 1 – 3 เป็นเรื่องของการวางแผน ขั้นตอนที่ 4 – 5 เป็นส่วนหนึ่งของระยะดำเนินการ ขั้นตอนที่ 6 – 8 เป็นส่วนของระยะศึกษา และขั้นตอนที่ 9 – 10 อยู่ในระยะแก้ไข ดังแผนภูมิประกอบต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 15 แสดงขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของโรแบร์ (โรแบร์, 2543 : 34)

วางแผน : Plan

1. เลือกกระบวนการที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ
2. เลือกและจัดเตรียมทีมงาน
3. กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่เราจะเปรียบเทียบข้อมูล

ดำเนินการ : Do

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
5. ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรและจุดแข็ง

ศึกษา : Study

6. ศึกษาอย่างเป็นระบบ
7. สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบสมรรถนะ
8. กำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน

แก้ไข : Action

9. สร้างแผนดำเนินการ
10. ปรับเทียบซ้ำ

ระยะวางแผน (Planning Phase) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 – 3 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : เลือกกระบวนการที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ผล ที่ต้องการได้จากขั้นตอนที่ 1 คือ

- กระบวนการสำคัญที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ
 - ผู้นำระดับสูง (ESC) ที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน
 - คณะกรรมการบริหารคุณภาพ (QMB) ซึ่งเป็นทีมงานคณะแผนระดับผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในสินค้า ระบบ หรือบริการ
 - ประเภทและระดับของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการ
- การที่จะทำให้ได้ผลตามที่ต้องการในขั้นที่ 1 นั้น การดำเนินงานต้องมีกระบวนการดังนี้คือ

1.1 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูง (ESC) จะต้องทบทวนภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร และต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นสำหรับการดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้นเพื่อจะได้หาทางลดช่องว่างที่อาจจะเกิดขึ้น การตรวจสอบแผนกลยุทธ์จะทำให้เรารู้จักและเข้าใจองค์กรตนเอง และมองเห็นภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ

หลังจากที่รู้จักและเข้าใจองค์กรตนเอง และมองเห็นภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อภารกิจและประสิทธิภาพขององค์กร แล้วจัดทำรายการกระบวนการที่สำคัญขององค์กรไว้ จากนั้นจะต้องตัดสินใจกำหนดกระบวนการที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งหลักการพิจารณาคือต้องเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรจริงๆ ที่หากได้ดำเนินการแล้วต้องไม่เพียงแต่ช่วยแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะช่วยให้องค์กรได้พัฒนาประสิทธิภาพของสินค้าหรือการให้บริการแก่ลูกค้าดีขึ้น เมื่อเลือกกระบวนการได้แล้วก็ต้องศึกษาถึงผลการดำเนินงานในสภาพปัจจุบันของกระบวนการดังกล่าวแล้วกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่อไป

1.3 ให้เอกสารหลักการ (charter) แก่คณะกรรมการบริหารคุณภาพ (QMB) และระบุหัวหน้าทีมในการดำเนินงาน

ในเอกสารหลักการ นั้นจะเป็นเอกสารที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความคาดหวัง และทรัพยากรที่จะใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ ส่วนคณะกรรมการ บริหารคุณภาพ นั้นคือผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานที่สำคัญๆ ในแต่ละหน่วยงานในองค์กร และบุคคลเหล่านี้จะต้องเป็นเจ้าของกระบวนการที่องค์กรต้องการจะเปรียบเทียบสมรรถนะ และในขั้นตอนนี้ควรระบุหัวหน้าทีมในการดำเนินการด้วย ซึ่งหัวหน้าทีมดังกล่าวต้องเป็นผู้บริหาร หน่วยงานย่อยที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานในกระบวนการการปฏิบัติที่ทางสถาบันต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะและจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการบริหาร คุณภาพ ทีมงาน และ จัดหาทรัพยากรให้แก่ทีมงานตามความจำเป็น

1.4 กำหนดประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะแต่ละประเภท จะมีวิธีการทำและให้ผลใน ระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับว่าสถาบันต้องการผลตอบแทนในระดับใด ซึ่ง ต้องกำหนดให้ถูกต้องเหมาะสมกับประเภทที่เราจะเลือกใช้ด้วย

1.5 กำหนดเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ต้องการ

ต้องไม่ลืมว่าเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ต้องการมีความสำคัญมากและมีผล กระทบต่อการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยตรง การกำหนดเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ผิดพลาดและไม่ตรงกันของทีมบริหารและทีมผู้ปฏิบัติจะทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลว ต้องทบทวนกันอีกครั้ง ปัญหาที่สถาบันต้องการแก้ไขคืออะไร และระดับของมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของการทำงานในครั้งนี้เป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 : เลือกและจัดเตรียมทีมงาน

สิ่งที่ชัดเจนมาแล้วจากขั้นตอนที่ 1 คือ กระบวนการที่สำคัญที่จะทำการเปรียบเทียบ สมรรถนะระดับสูง คณะกรรมการบริหารคุณภาพ หัวหน้าทีมการดำเนินงาน รวมทั้งประเภทและ ระดับมาตรฐานของการปรับปรุงที่ต้องการ ดังนั้นผลที่ต้องการในขั้นตอนที่ 2 คือ

- ทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- ผังกระบวนการที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 ประกอบด้วย

2.1 ให้เอกสารหลักการ และแนวทางแก่ทีมงาน

ทีมงาน คือ คณะทำงานของสถาบันที่มีพนักงานหลายระดับและหลายหน่วย

งานย่อยที่เกี่ยวข้องมารวมกัน เมื่อกำหนดทีมงานได้แล้ว คณะกรรมการบริหารคุณภาพจะมอบเอกสารหลักการแก่ทีมงานเพื่อความเข้าใจตรงกันที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะต่อไป ผู้บริหารคุณภาพจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดในเอกสารหลักการ ซึ่งก็จะประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์
- ประเด็นปัญหา / กระบวนการปฏิบัติที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- ลำดับความสำคัญ
- เป้าหมายและความคาดหวังของผู้บริหารคุณภาพ
- ข้อจำกัดหรือตัวแปรที่มีอยู่
- ประมาณการทรัพยากรที่ใช้
- ข้อกำหนดในรายงาน
- ระดับการอนุมัติตัดสินใจของทีมงาน

2.2 ชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบ

ผู้บริหารคุณภาพจะต้องเป็นผู้ชี้แจงถึงบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานดังนี้

หัวหน้าทีม

- ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมบริหารจัดการโครงการ (project manager)
- ทำงานร่วมกับที่ปรึกษาโครงการ (ถ้ามี) และทำหน้าที่ตัวแทนและเป็นผู้ประสานงานของทีมงาน
- เป็นผู้ต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสนับสนุนจากผู้บริหารคุณภาพ ควบคุมและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- บริหารและควบคุมการดำเนินงานของโครงการ
- กำหนดกฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ (ถ้ามี)

ต้องให้คำปรึกษาและให้แนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความ

ร่วมมือกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ผู้จัดการข้อมูล / ผู้บันทึกข้อมูล

ทำหน้าที่บันทึกและจัดเก็บบันทึกการประชุมและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของสมาชิกในทีม

สมาชิกในทีมมีความสำคัญมากที่สุด ถือเป็นผู้อำนวยการเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในขอบเขตดังนี้

- สร้างผังการปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยละเอียด
- มีความสามารถในการดำเนินโครงการตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ การวัดผล/ประเมินผลโครงการ
- มีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน เช่น ทักษะการพูด การเขียน การจัดบันทึก การจัดทำรายงาน
- มีทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตรงต่อเวลา

2.3 สร้างผังการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตรงต่อเวลา

ผังดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการปฏิบัติโดยละเอียดและสะท้อนให้เห็นกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อจะได้นำผังกระบวนการดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับผังกระบวนการขององค์กรหรือสถาบันที่เราต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ผลจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 และจะเป็นปัจจัยป้อนในการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 3 คือ เราได้ทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีผังกระบวนการปฏิบัติที่กำหนดจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแล้ว สิ่งที่เราต้องดำเนินการต่อไปคือ

3.1 ทีมงานจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบด้วย แหล่งที่จะค้นคว้าได้อาจจะค้นจากเอกสารรายงานจากหน่วยงานของรัฐ จากฐานข้อมูลในห้องสมุด จากสื่อสิ่งพิมพ์ จากวารสาร จากสมาคมวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น แล้วรวบรวมรายนามขององค์กรที่เหมาะสมที่จะทำการเปรียบเทียบด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3.2 จัดอันดับองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย 5-15 อันดับ หลังจากได้รายชื่อองค์กรที่ต้องการจำนวนหนึ่งแล้ว คณะทำงานอาจจะต้องติดต่อกับองค์กรดังกล่าวเพื่อสอบถามความสมัครใจเบื้องต้นว่ายินดีจะร่วมทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยหรือไม่ แล้วนำรายชื่อองค์กรที่ยินดีให้ความร่วมมือเหล่านั้นมาจัดอันดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่เรากำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น

การจัดอันดับขององค์กร A ถึง F (นิยมใช้ชื่อสมมติแทนชื่อจริงขององค์กรที่เราจะทำการจัดอันดับ) โดยจัดทำเป็นตารางการจัดอันดับ (Rating Scale) เริ่มจากคะแนน 1 (ดีที่สุด) ถึง 6 (แย่ ที่สุด) ในแต่ละเกณฑ์องค์กรใดได้คะแนนรวมของทุกเกณฑ์ต่ำสุดถือเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ดังนี้

เกณฑ์	รายชื่อ	A	B	C	D	E	F
1. คุณภาพของสินค้า		1	4	2	3	6	5
2. คุณภาพการให้บริการ		2	3	1	4	5	6
3. ความพึงพอใจของลูกค้า		1	3	2	4	6	5
4. ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (ประหยัด)		3	5	4	6	2	1
เป็นต้น							
รวมคะแนน		7	15	9	17	19	17
ผลการจัดอันดับองค์กร		1	3	2	4	5	4

3.3 เลือกองค์กรอันดับที่ 1 – 5 เพื่อจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

3.4 ทบทวนแนวทางในการเปรียบเทียบสมรรถนะในประเด็นทางจริยธรรม

เช่น การรักษาความลับขององค์กรที่เราจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 คือ

- รายชื่อองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะทำการเปรียบเทียบด้วยจำนวน 1 – 5 รายการ
- รายชื่อองค์กรที่ดีที่สุด โดยจัดอันดับประมาณ 5 – 15 อันดับ เพื่อเป็นคู่ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- แนวทางการดำเนินงานในประเด็นเชิงจริยธรรม

ระยะดำเนินการ (Do Phase) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 : รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ในขั้นตอนนี้ที่ทีมงานจะต้องกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูลและวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการเปรียบเทียบสมรรถนะ ทั้งข้อมูลภายในขององค์กรเราเองและ

ข้อมูลจากองค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบกับเพื่อนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาเปรียบเทียบกัน

ในการสร้างแผนการรวบรวมข้อมูลในที่งานควรตอบคำถามต่อไปนี้คือ

- ข้อมูลใดที่เราต้องการรู้และต้องการเปรียบเทียบด้วย
- เราจะใช้วิธีการวัดแบบใดที่จะเหมาะสมกับข้อมูลนั้น ๆ เช่น ถ้าจะวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น
- ทีมงานจะรวบรวมข้อมูลได้อย่างไร / จะใช้เครื่องมืออะไร
- ใครในทีมงานจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล
- ทีมงานจะตรวจสอบผล / ตรวจสอบข้อมูลได้อย่างไร
- จะต้องใช้เวลาเท่าใดในการรวบรวมข้อมูล

4.2 รวบรวมและจัดอันดับข้อมูล

หลังจากทีมงานได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากทุกองค์กร รวมทั้งองค์กรของตนเองเรียบร้อยแล้ว ทีมงานควรนำข้อมูลของแต่ละองค์กรมาจัดอันดับด้วยเพื่อจะค้นหาองค์กรที่ดีที่สุด โดยให้ระบบคะแนน 1 – (ดีที่สุด) ถึง 6 (แย่ที่สุด) ในที่นี้องค์กรที่ได้คะแนนต่ำสุด หมายถึงองค์กรที่ดีที่สุด เช่น

ตารางการจัดอันดับการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงาน	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	องค์กร ของเรา
การปฏิบัติงาน	1	5	2	4	3
เจ้าหน้าที่	2	4	1	3	5
คุณภาพของสินค้า	1	3	2	5	4
เวลาในการปฏิบัติงาน	3	2	1	5	4
ความถูกต้อง	1	3	2	4	5
ความพึงพอใจของลูกค้า	2	1	5	4	3
ต้นทุนสินค้า	2	1	5	4	3
คะแนนรวม	12	19	16	30	28
ผลการจัดอันดับ	1	3	2	5	4

4.3 ผูกอบรมทีมงานเกี่ยวกับทักษะการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดย พิจารณาว่า ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดให้แต่ละคนในที่ทำงาน มีจุดใด ที่ที่งานต้องการการฝึกอบรมก่อนลงมือดำเนินการหรือไม่ เช่น เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แผนภูมิเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 คือ

- แผนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- รายชื่อองค์กรคู่เปรียบเทียบ ที่จัดอันดับการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละรายการ

ขั้นตอนที่ 5 : ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรที่เป็น จุดแข็ง

ในขั้นตอนนี้ที่ทีมงานจะต้องเปรียบเทียบและวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติ ขององค์กรตนเองกับผลการปฏิบัติงานของคู่เปรียบเทียบเพื่อค้นหาสาเหตุและจัดทำรายงานเสนอ คณะกรรมการการบริหารคุณภาพต่อไป ขั้นตอนการดำเนินงานอาจจะประกอบด้วย

5.1 วิเคราะห์ช่องว่างของผลการปฏิบัติงานและจุดแข็ง ดังนี้

- วิเคราะห์ช่องว่างในกระบวนการทำงานปัจจุบัน เปรียบเทียบกับคู่เปรียบเทียบ และ กำหนดจุดแข็งและขอบเขตที่จะวางเป้าหมายในการพัฒนา
- วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับกระบวนการที่เป็นอยู่ (as - is) กับ กระบวนการที่ดีที่สุด (best - in - class) อย่างละเอียด
- แสดงรายการแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและจุดแข็งที่เหนือกว่าของคู่เปรียบเทียบ
- แสดงส่วนที่เป็นข้อแตกต่าง
- อธิบายแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดว่าดีกว่ากระบวนการปฏิบัติที่ใช้อยู่อย่างไร
- วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อแตกต่างในกระบวนการปฏิบัตินั้น
- สรุปผลการวิเคราะห์อย่างละเอียด
- ปรับผังกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ดีเท่าหรือดีกว่าคู่เปรียบเทียบ

5.2 จัดทำรายงานการเปรียบเทียบสมรรถนะ

รายงานนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปผลการศึกษาดำเนินงาน เป็นบันทึกถาวรสำหรับ องค์กร เป็นเอกสารที่จะใช้เพื่อการสื่อสารภายในและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปรียบเทียบ สมรรถนะต่อไปในอนาคต ข้อมูลในรายงานอาจจะประกอบด้วย

- รายงานความจำเป็น / เป้าหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- พื้นฐานในการศึกษา ซึ่งอาจจะประกอบด้วย :
 - เลือกกระบวนการอย่างไร และเพราะสาเหตุใด
 - เลือกคู่เปรียบเทียบอย่างไร และด้วยเหตุผลอย่างไร
 - ผังการปฏิบัติงาน ที่ใช้ในปัจจุบัน
- ทีมดำเนินงานประกอบด้วยใครบ้าง

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม คือ

- ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- ช่องว่างการปฏิบัติและจุดแข็ง
- ข้อสรุปและผลของการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- ข้อเสนอแนะและแนวดำเนินการต่อไป
- บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน
- จัดทำ / ปรับปรุงผังการปฏิบัติงาน (flowchart) ที่ควรจะเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติให้ดีเท่าหรือดีกว่าคู่เปรียบเทียบ

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 คือ

- ข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งองค์กรตนเองและของคู่เปรียบเทียบ
- ผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล
- รายงานการเปรียบเทียบสมรรถนะและข้อเสนอแนะของทีมงาน

ระยะศึกษา (The Study Phase) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 6 – 8 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 : ศึกษาอย่างเป็นระบบ จากรายงานที่ทีมงานเสนอมานั้นเพื่อความรอบคอบ ในกระบวนการทำงาน ผู้บริหารคุณภาพจะต้องทำการศึกษารายงานจากทีมงานอย่างละเอียดดังนี้

- 6.1 ศึกษาสิ่งที่ค้นพบจากรายงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น โดย
- ทบทวนรายงานและข้อเสนอแนะของทีมงาน
 - สร้างความเข้าใจในแนวทฤษฎีและแนวปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ
 - วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาในภาพรวมขององค์กร
- 6.2 จัดทำรายงานข้อเสนอแนะขั้นสุดท้ายต่อผู้บริหารระดับสูง

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 6 คือ

- การศึกษารายงานจากทีมงานอย่างละเอียดและรอบคอบ
- คณะกรรมการระดับสูง (ESC) จัดทำรายงานและข้อเสนอแนะขั้นสุดท้ายต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อการวินิจฉัยและสั่งการ

ขั้นตอนที่ 7 : สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบ หลังจากผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้ว ขั้นตอนการดำเนินงานต่อไปคือ

7.1 สื่อสารให้ทราบถึงรายละเอียดตลอดทั่วทั้งองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายเข้าใจกระบวนการปฏิบัติใหม่ที่จะกระทบกับกระบวนการทำงานเดิมของทุกฝ่ายทุกคน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับด้วย

7.2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อคิดเห็น มุมมองของทุกฝ่ายที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติใหม่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 7 คือข้อมูลตอบกลับ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติที่แนะนำ

ขั้นตอนที่ 8 : กำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน หน้าที่ของผู้บริหารคือต้องนำข้อค้นพบที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น การดำเนินงานควรประกอบด้วย

8.1 จัดทำเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังนี้

- ทบทวนเป้าหมายเดิมแล้วจัดทำเป้าหมายใหม่ตามความจำเป็น
- รวบรวมสิ่งที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบสมรรถนะให้เป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์
- กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ศึกษาผลกระทบและวางแผนรองรับกับเป้าหมายที่เปลี่ยนไป เช่น วางแผนด้านกำลังคนงบประมาณ การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

8.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนถึงเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 8 คือ

- เป้าหมายในการปฏิบัติกรที่เหมาะสมขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- มาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ที่สะท้อนเป้าหมายการปฏิบัติงาน
- การจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ระยะแก้ไข (Action Phase) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 9 และ 10 ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 9 : สร้างแผนดำเนินการ ผู้บริหารต้องนำเอาเป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับ
 มาดำเนินการดังนี้

9.1 จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและงบประมาณ

9.2 ขออนุมัติแผนจากผู้บริหารระดับสูง

9.3 เตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผน เช่น อบรมผู้ที่เกี่ยวข้องเตรียม
 วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

9.4 ลงมือปฏิบัติตามแผน

9.5 ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ กระบวนการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้และ
 เพื่อติดตามความก้าวหน้า

9.6 วัดผล / ประเมินผลการดำเนินงาน

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 9 คือ แผนดำเนินการตามเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 10 : การปรับเทียบซ้ำ (recalibrate)

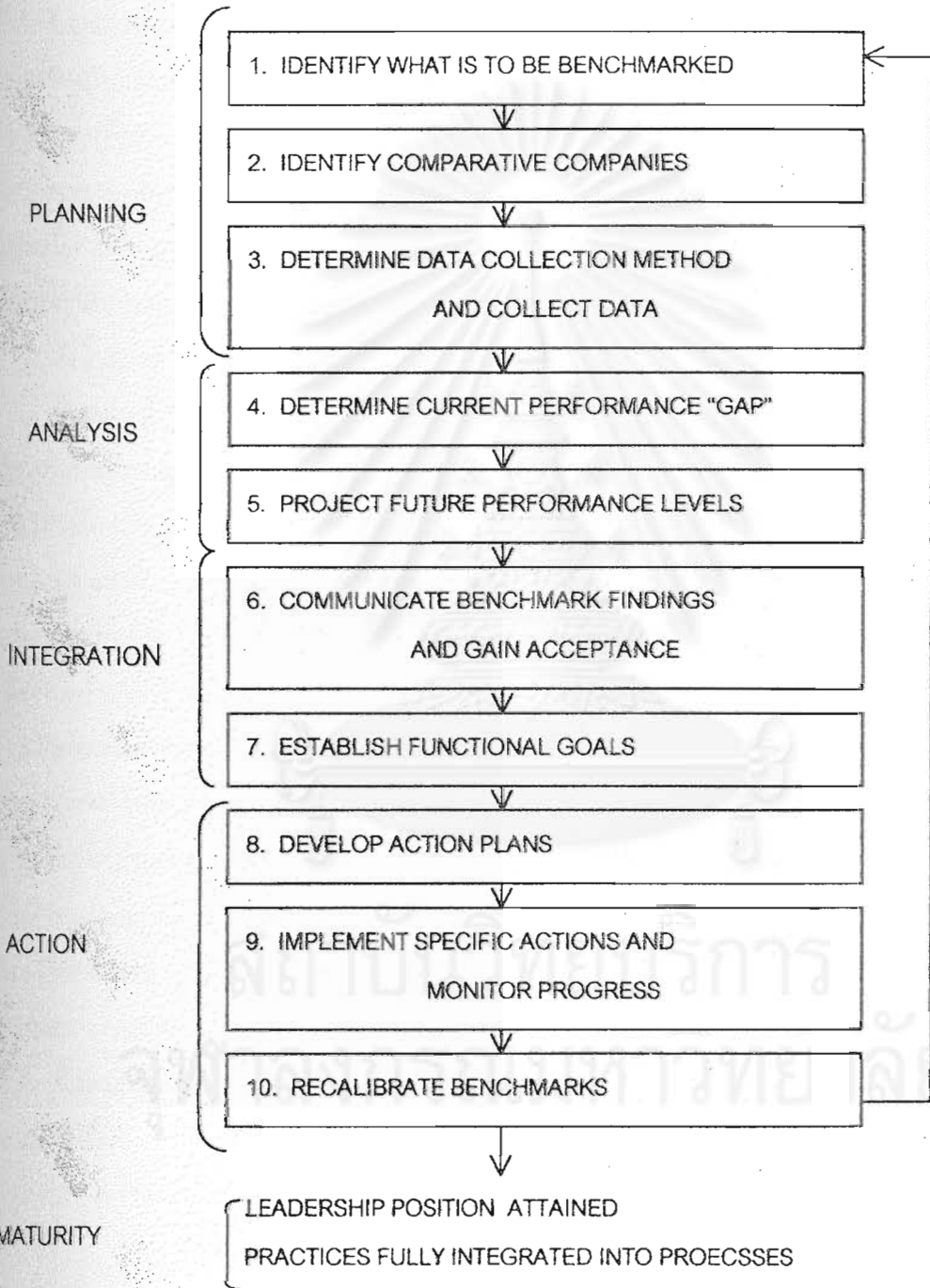
ทุกระดับขององค์กรจะต้องควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและ
 กระบวนการปฏิบัติขององค์กร และดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในระดับมาตรฐานต่อไป
 ตามวงจรการทำงานเดิมเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ ก้าวหน้า
 ขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

3) ตามแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989)

ขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์ แบ่งออกเป็น
 5 ระยะ คือ ระยะที่ 1 - 4 เป็นกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยแต่ละระยะจะแยกย่อยลงไป
 อีกรวมเป็น 10 ขั้นตอนดำเนินงาน และระยะที่ 5 มี 2 ขั้นตอนเสริมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป
 อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ
 ดังกล่าวประกอบด้วย

แผนภูมิที่ 16 แสดงขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ
ตามแนวคิดของแคมป์, (Camp 1989, 17)

BENCHMARKING PROCESS STEPS



รายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนการดำเนินงาน

จุดประสงค์หลักเพื่อหาคำตอบใน 3 ประเด็นหลักคือ What Who และ How

What คือ What is to be benchmark? หมายถึง อะไรคือประเด็นที่เราจะนำมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ สิ่งที่มีความเหมาะสมที่ควรหยิบยกมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นควรจะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ขององค์กรหรือหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์คือผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้นจึงถือเป็นความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรหรือแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแล้วแต่ภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ตัวอย่างเช่นผลิตภัณฑ์อาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า ใบแจ้งหนี้ รายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นประเด็นที่แต่ละหน่วยงานควรจะได้หยิบยกขึ้นมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะได้ทั้งสิ้น

ดังนั้นการดำเนินงานในระยะที่ 1 จึงมี 3 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุสิ่งที่ต้องการจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ การระบุสิ่งที่ต้องการจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องพิจารณาจากพันธกิจขององค์กรว่าคืออะไร ผลผลิตจากกระบวนการดำเนินงานคืออะไร ผลผลิตดังกล่าวได้รับการยอมรับหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจจะต้องค้นหา ติดตามจากหลายๆ แหล่ง เช่น ใช้แบบสอบถามถามความคิดเห็นของลูกค้าโดยตรงหรือเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานบางอย่างเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นเป็นต้น จากนั้นจะต้องทำความเข้าใจอย่างแท้จริงกับกระบวนการดำเนินงานของผลผลิตนั้นว่ามีขั้นตอนอย่างไร พร้อมทั้งเขียนหรือระบุกระบวนการนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าจะเลือกอะไรมาทำการเปรียบเทียบ เกณฑ์แรกที่จะใช้ในการพิจารณาคือ ต้องพิจารณาความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และอีกประการหนึ่งคือใช้แผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือแผนงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ช่วยเป็นตัวตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะนำมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ประการสุดท้ายให้พิจารณาว่า ประเด็นที่จะเลือกมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ จะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่มีอยู่ในขณะนั้นได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคู่เปรียบเทียบ การกำหนดคู่เปรียบเทียบนั้นมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้คือ

2.1 พิจารณาถึงข้อมูลที่จะได้มา 3 ประการ คือ

2.1.1 ข้อมูลที่เราจะได้มาสอดคล้องกับองค์กรของเราหรือไม่

2.1.2 การค้นหา การรวบรวมข้อมูลข้อมูลดังกล่าว มีความยากง่ายเพียงใด

2.1.3 ข้อมูลที่จะได้มานั้นถือเป็นนวัตกรรม ใช่หรือไม่

2.2 **ตัดสินใจว่าจะเลือกคู่แข่งที่ดีที่สุดหรือจะเลือกองค์การที่เป็นผู้นำ** เหตุผล เพราะ คู่แข่งที่ดีที่สุดอาจจะไม่ใช่องค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด การตัดสินใจจึงต้องพิจารณาถึง ข้อดี ข้อเสียที่จะตามมาจากการเลือกของเรา สิ่งที่เราควรพิจารณามากกว่าคือต้องพิจารณาว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดที่ทำภารกิจหรือมีกระบวนการปฏิบัติในเรื่องใดที่ดีที่สุด ซึ่งอาจจะมีเพียงภารกิจเดียวหรือกระบวนการปฏิบัติอย่างเดียวกันที่ดีที่สุด ที่โดดเด่นที่สุด เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เราก็ควรจะเลือกทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในประเด็นนั้นกับองค์กรนั้น

2.3 **พิจารณาถึงรูปแบบหรือประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ** รูปแบบการเปรียบเทียบที่จะนำมาใช้จะเป็นตัวกำหนดคู่เปรียบเทียบได้เช่นกัน ซึ่งรูปแบบหลักของการเปรียบเทียบสมรรถนะมีอยู่ 4 ประเภท คือ

- 2.3.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร
- 2.3.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่ง
- 2.3.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน
- 2.3.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน

2.4 **ระบุองค์กรหรือหน่วยงานที่ดีที่สุด** โดย

2.4.1 ค้นหาจากฐานข้อมูลที่เป็นสมรรถนะที่หน่วยงานบางหน่วยงานได้จัดทำไว้ หรือจัดอันดับหน่วยงานไว้

2.4.2 โดยอาศัยข้อมูลจากสมาคมวิชาชีพ ซึ่งสมาคมวิชาชีพจะสามารถระบุได้ว่า หน่วยงานหรือองค์กรใดเป็นหน่วยงานที่ดีที่สุดในแวดวงวิชาชีพนั้นๆ

2.4.3 โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เช่น จากที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญของเรา จากการวิเคราะห์และประเมินด้วยตัวเราเอง จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ควรมีขั้นตอนย่อยประกอบการดำเนินการดังนี้

3.1 **ตั้งเกณฑ์ในการเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล** ตัวอย่างเช่น

- 3.1.1 ปริมาณและความถูกต้องของข้อมูล
- 3.1.2 ค่าใช้จ่ายต่อวิธีที่จะนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.1.3 ระยะเวลาในการพยายามเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.1.4 ผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นต้องเข้ามาให้ความช่วยเหลือแนะนำ

3.2 **กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** โดยเริ่มจากวิธีการที่สะดวกและง่ายกว่าไปหาวิธียากๆ หรือเริ่มจากวิธีการเก็บจากข้อมูลภายในองค์กรของเราไปสู่องค์กรภายนอก และจนกระทั่งศึกษารวบรวมจากแหล่งกำเนิด ตัวอย่างเช่น

3.2.1 รวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กร โดยวิธี

- 1) ศึกษารวบรวมจากห้องสมุดหรือฐานข้อมูลในองค์กร
- 2) รวบรวมจากการพบทวนภายในองค์กร หรือจากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร
- 3) รวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่หลากหลายภายในองค์กร

3.2.2 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น

- 1) จากสมาคมวิชาชีพ
- 2) จากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กร
- 3) จากวารสารและเอกสารงานวิจัยสาธารณะ
- 4) จากการสัมมนา
- 5) จากประกาศ โฆษณาต่างๆ
- 6) จากจดหมายข่าว เป็นต้น

3.2.3 รวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยตรงด้วยการ

- 1) จากความเห็นโดยตรงของลูกค้า อาจจะใช้วิธีเจาะกลุ่มลูกค้าเพื่อหาข้อมูล (focus groups)
- 2) ด้วยการสำรวจความคิดเห็นทางโทรศัพท์
- 3) ด้วยเครือข่ายการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์
- 4) จากแบบสอบถามหรือจดหมาย
- 5) จากการเยี่ยมชมโดยตรง (direct – site visit) เป็นต้น

ซึ่งการจะเลือกวิธีใดนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องวางแผนและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ดีที่สุด ผู้ดำเนินการต้องศึกษากระบวนการวางแผนและเทคนิคที่ดีของแต่ละวิธีเพิ่มเติมด้วย

ระยะที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล (analysis phase)

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือนำข้อมูลดังกล่าวนั้นมาวิเคราะห์ คำว่าวิเคราะห์ก็คือการศึกษาและเปรียบเทียบและทำความเข้าใจข้อมูลขององค์กรเรา และข้อมูลของคุณเปรียบเทียบกับใครดีกว่ากัน มากน้อยเท่าไร จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละฝ่ายอยู่ตรงไหน กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร เราจะสามารถนำกระบวนการที่ดีที่สุดนั้นมาใช้ในองค์กรของเราหรือมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมขององค์กรเราได้อย่างไร การพิจารณาไม่ใช่

เพียงคำนึงถึงข้อมูลในสภาพปัจจุบันเท่านั้น เราจำเป็นต้องคำนึงให้ครอบคลุมถึงอนาคตด้วย เพื่อก้าวไปสู่องค์กรขั้นแนวหน้า ในระยะที่ 2 นี้จึงมี 2 ขั้นตอนย่อยๆ คือ ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดช่องว่างการปฏิบัติ ซึ่งการจะกำหนดช่องว่างใดนั้นก็มีกระบวนการ คือ เราต้องนำผลการปฏิบัติงานในองค์กรของเราเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบ ซึ่งอาจจะเป็นการเปรียบเทียบกันในเชิงตัวเลขหรือปริมาณ

หากจะพิจารณาประเภทของช่องว่าง เราอาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) **ช่องว่างเชิงลบ (negative gaps)** หมายถึง ช่องว่างที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานในองค์กรของเราได้ผลหรือมีประสิทธิภาพน้อยกว่าคู่เปรียบเทียบ ซึ่งช่องว่างนี้จำเป็นต้องหาทางลดช่องว่างนั้นเสีย

2) **ช่องว่างที่ไม่ชัดเจน (operations at parity)** ช่องว่างในลักษณะนี้จะไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติชัดเจนนัก ผลการปฏิบัติที่ออกมาระหว่างองค์กรของเรากับคู่เปรียบเทียบอาจจะดูไม่แตกต่างกันที่ผลลัพธ์ แต่อาจจะมีรายละเอียดบางอย่างที่แตกต่างกัน ดังนั้นความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ช่องว่างเหล่านี้อาจจะให้น้ำหนักน้อยหน่อย แต่ก็ควรทำเมื่อมีความพร้อม เพราะอย่างน้อยรายละเอียดที่แตกต่างกันอาจจะช่วยทำให้องค์กรของเราพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

3) **ช่องว่างเชิงบวก (positive gaps)** หมายถึง องค์กรของเรามีผลการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ดีกว่าคู่เปรียบเทียบ ซึ่งเราเองก็ต้องศึกษาและวิเคราะห์เช่นกันว่าอะไรคือปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้องค์กรของเรามีผลการปฏิบัติที่ได้เปรียบกว่าคู่เปรียบเทียบและต้องหาทางรักษาปัจจัยหรือพัฒนาปัจจัยนั้นให้ดีขึ้นเพื่อรักษาความได้เปรียบนั้นไว้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานอาจจะเปรียบเทียบใน 2 ลักษณะคือ การเปรียบเทียบเชิงปริมาณและการเปรียบเทียบเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเช่น กระบวนการรับใบสั่งซื้อ หากจะเปรียบเทียบเชิงปริมาณก็จะดูว่าภายในเวลาที่เท่ากัน หน่วยงานใดสามารถรับใบสั่งซื้อได้มากกว่ากัน แต่หากจะพิจารณาเชิงคุณภาพก็อาจจะดูที่ความสะดวกรวดเร็วเป็นเกณฑ์

ที่มาของการเกิดช่องว่าง

ในความคิดของ แคมป์ ช่องว่างเกิดจากความแตกต่างกันใน 3 ปัจจัยหลัก คือ

1) **ความแตกต่างกันในกระบวนการปฏิบัติงาน** การปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยกระบวนการปฏิบัติหลักๆ หลายๆ กระบวนการมารวมกัน ทำให้การปฏิบัติงานของ

องค์กรนั้นๆ บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการผลิต กระบวนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการติดตามผล และให้บริการหลังการขาย เป็นต้น แต่ละกระบวนการก็จะสัมพันธ์กัน ส่งเสริมเกื้อหนุนกันและกัน ทำให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แน่ใจว่ากระบวนการปฏิบัติเหล่านี้ในแต่ละองค์กรมีรายละเอียดและกระบวนการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานแต่ละองค์กรได้ผลไม่เท่ากัน จึงเป็นที่มาของช่องว่างการปฏิบัติงาน

2) เกิดจากความแตกต่างของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เช่น การเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ในองค์กร การอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐาน นโยบายและการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลอย่างมากต่อผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีช่องว่าง ของผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

3) เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานเช่น สถานที่ตั้งขององค์กร เทคโนโลยีที่แต่ละองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ถนนหนทาง เป็นต้น โครงสร้างเหล่านี้นำมาซึ่งความแตกต่างกันของผลลัพธ์การดำเนินงานแต่ละองค์กร

การเลือกกระบวนการปฏิบัติที่จะนำมาเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบในการดำเนินงาน

กระบวนการตัดสินใจที่จะยอมรับว่ากระบวนการปฏิบัติ ใดที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำมาเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับการเปรียบเทียบนั้นอาจจะใช้กระบวนการดังต่อไปนี้คือ

1) ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

ด้วยความรู้และประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบงานด้านนั้นๆ หากเขาได้มีโอกาสเยี่ยมชมดูกระบวนการปฏิบัติจากหลายองค์กร จะทำให้เขาตัดสินใจได้ว่ากระบวนการปฏิบัติขององค์กรใดเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจแบบนี้จึงต้องอาศัยผู้รับผิดชอบกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ โดยตรงบวกกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่

2) โดยการเปรียบเทียบเชิงปริมาณ

การจะตัดสินใจว่ากระบวนการปฏิบัติขององค์กรใดดีกว่ากันอาจจะตัดสินใจด้วยการนำผลผลิตที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะผลผลิตเชิงปริมาณมาเปรียบเทียบกัน ในหลายๆ มิติที่เกี่ยวข้อง องค์กรใดที่มีผลผลิตเชิงปริมาณมากกว่าก็เท่ากับมีกระบวนการปฏิบัติที่ดีกว่านั่นเอง

3) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสิน ผู้เชี่ยวชาญจะใช้ความเชี่ยวชาญของตนเอง ตัดสินได้ว่ากระบวนการปฏิบัติใดเป็นกระบวนการที่ดีที่สุดที่จะใช้เป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบสมรรถนะได้

4) ดูจากเอกสารหลักฐานบางอย่างที่แสดงถึงความเป็นองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด เช่น จำนวนคนที่ขอเข้าเยี่ยมชมกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงานโครงการในอนาคต

การจะกำหนดแผนงานหรือระดับของการดำเนินงานในอนาคตนั้น ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ประกอบคือ

1) พิจารณาผลลัพธ์ในอดีต เป็นการดูว่าฐานการผลิตที่ผ่านมาองค์กรของเราสามารถผลิตได้ในปริมาณเท่าใด เพราะการดำเนินการทุกอย่างจะดีกว่าถ้าเราคำนึงถึงรากฐานเดิม และเท่ากับเป็นการ "รู้เรา"

2) ความแตกต่างขององค์กรเรากับคู่แข่งเปรียบเทียบที่ดีที่สุดในปัจจุบัน นั่นคือต้องรู้ว่าองค์กรที่ดีที่สุดในปัจจุบันนั้นเขาสามารถผลิตได้ผลผลิตในปริมาณเท่าใด เพื่อเป็นการ "รู้เขา"

3) ดูว่าอนาคตเป้าหมายขององค์กรเราควรจะมีวางไว้จุดใด ซึ่งอย่างน้อยก็ต้องปิดช่องว่างที่เรารู้ได้ เพื่อทำให้องค์กรของเราอย่างน้อยเทียบเท่ากับคู่แข่งหรือมากกว่า ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อค้นพบจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ผ่านมา และถือเป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบที่จะใช้สำหรับการดำเนินงานต่อไป

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (integration phase)

ขั้นตอนการบูรณาการนี้เป็นขั้นตอนการใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบที่ได้จากข้อค้นพบ เพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นจึงต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานที่จะนำให้กระบวนการใหม่ๆในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงคือ ข้อค้นพบหรือกระบวนการปฏิบัติใหม่ๆนั้นต้องมีความชัดเจนและต้องสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับขององค์กร และต้องทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยการดำเนินงานในระยะนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อยคือ ขั้นตอนที่ 6 และ 7 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารข้อค้นพบ

ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ สิ่งที่จะต้องนำเสนอคือ วิธีการ ที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ ข้อค้นพบหรือผลที่ได้จากการดำเนินการและการจะนำผลที่ได้ไปใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแผนงานตามภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและในแง่ที่จะสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วย

งานต่างๆในองค์กรนั้นๆ การนำเสนอจะต้องนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์กรเพื่อให้ความเห็นชอบรวมทั้งต้องเสนอบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงควรพิจารณาการสื่อสารข้อค้นพบเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- 1) ต้องตัดสินใจว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรเป็นใครบ้างและข้อมูลใดมีความจำเป็น สำหรับเขาเหล่านั้น ที่สำคัญคือทำอะไรให้ทุกๆคนทุกๆระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับมาตรฐาน
- 2) วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อการสื่อสารควรเป็นอะไร และอย่างไร และควรปรับวิธีการนั้นๆ ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เพื่อความมีประสิทธิภาพ การสื่อสารควรใช้หลายๆ วิธี ประกอบกัน เช่น การเขียนรายงาน จดหมายข่าว เป็นต้น
- 3) ข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือและได้ข้อมูลมาจากหลายๆ แหล่ง

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

ในที่นี้เป้าหมาย ก็คือระดับมาตรฐานหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ ที่องค์กรเป็นผู้กำหนด และต้องวางแผนการดำเนินงานไปยังเป้าหมายนั้น ไม่ว่าจะเป้าหมายหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ ต่างก็ได้มาจากฐานข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากการเปรียบเทียบโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าด้วยแนวปฏิบัติที่ดีเพราะฉะนั้นจะเห็นว่าเป้าหมายจะต้องตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาขององค์กรที่ดีที่สุดจากโลกภายนอก

หลักการปฏิบัติที่ดีนั้น ข้อค้นพบที่เป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบจะทำให้เราทราบถึงช่องว่างการปฏิบัติขององค์กรเรากับองค์กรคู่แข่งเปรียบเทียบ ที่เราจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อลดช่องว่างตรงนั้น เพราะฉะนั้นเกณฑ์การเปรียบเทียบดังกล่าวจะต้องให้รายละเอียดวิธีปฏิบัติที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสามารถชี้ให้เห็นด้วยว่าองค์กรจะกระทบอย่างไร และจะมีผลกระทบต่อทุกๆคนในองค์กรอย่างไรบ้าง การจะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นจะต้องดำเนินการอย่างไร ซึ่งทุกอย่างจะต้องอภิปรายและสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อหาคำตอบว่าองค์กรของเราจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างและด้วยเหตุผลอะไร

กระบวนการในการตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 17 การตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ

จากแผนภูมิจะเห็นว่า การจะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ มีศักยภาพในการแข่งขันและ จะทำเป็นผู้นำในวงการธุรกิจได้นั้นต้องนำเกณฑ์การเปรียบเทียบที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ มากำหนดเป็นประเด็นหลักๆเพื่อการวางแผนและต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติขององค์กรให้ชัดเจนด้วยเพื่อบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จากนั้นต้องแปลงเป้าหมายดังกล่าวมากำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในระยะยาวและ กลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 4 ลงมือปฏิบัติ (action phase)

ในขั้นตอนนี้หัวใจสำคัญก็คือทำอย่างไรจะทำให้ข้อค้นพบและประเด็นหลักๆที่ได้วางแผนไว้สามารถบูรณาการสู่การปฏิบัติในองค์กรได้ พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องศึกษารายละเอียดจากข้อค้นพบศึกษาแผนงานหลักๆขององค์กรต้องบูรณาการสู่ภาระงานในหน้าที่ของตนเองให้ได้ โดยจะต้องคิดกิจกรรมเอง กำหนดระยะเวลาการดำเนินการเองเพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง กำหนดความก้าวหน้าของตนเองเป็นช่วงๆ เพื่อใช้เป็นตัวประเมินและปรับแก้วิธีการปฏิบัติของตนเองการประเมินที่ดีนั้นองค์กรจะต้องรายงานความก้าวหน้าให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยเพื่อความภาคภูมิใจหรือเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่บรรลุเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในระยะที่ 4 นี้จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ
ขั้นตอนที่ 8 - 10 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนปฏิบัติการในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงใดๆ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็เพื่อความสำเร็จตามข้อค้นพบที่ใช้เป็นเกณฑ์การ
เปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร อธิบายได้ด้วยกระบวนการเปรียบเทียบ
สมรรถนะ ส่วนแผนปฏิบัติการจะทำให้เราเห็นรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นกิจกรรม
เฉพาะที่จะทำให้องค์กรของเราเป็นผู้นำในวงการได้

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

คำถามหลักๆ ในการทำแผนปฏิบัติการคือ Who , What , When , and How โดยอาจจะ
ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดภารกิจ ต้องกำหนดว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในภารกิจนั้น
2. กำหนดลำดับการทำงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานว่าการจะบรรลุเป้าหมายนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานควรเป็นอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุดและต้องทำตามขั้นตอนนั้น
3. กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน พิจารณาว่าการดำเนินงานเพื่อจะ
บรรลุเป้าหมายนั้นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง
4. กำหนดตารางการปฏิบัติงาน แต่ละคนที่ร่วมดำเนินงาน จะต้องกำหนดตารางการ
ปฏิบัติงานของตนเองและพร้อมกับทำแผนภูมิการทำงาน (gant chart) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุม
การทำงานด้วย
5. ประเมินผลในภารกิจที่รับผิดชอบ การดำเนินงานต้องให้ทุกคนมีหน้าที่และความรับ
ผิดชอบร่วมกัน การประเมินผลงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำหน้าที่และรับผิด
ชอบในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ดังนั้นต้องชัดเจนว่าเราจะประเมินผลอะไร อย่างไร
6. เป้าหมายที่ต้องการ ต้องกำหนดว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่
สำคัญอย่างหนึ่งที่จะบอกว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
7. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ซึ่งในเบื้องต้นต้องทราบว่าผลผลิต คืออะไร และควบคุม
ให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

ในการดำเนินงานเพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจหรือเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้อง
ต้องมีแผนปฏิบัติการมากกว่า 1 แผน โดยให้ครอบคลุมภารกิจหลักขององค์กร ดังนั้นขั้นตอน

สุดท้ายองค์การต้องจัดอันดับความสำคัญของแต่ละแผนอีกครั้งโดยอาจจะพิจารณาจากประเด็นดังต่อไปนี้ เช่น

	มาก	—————>			น้อย
1. ความสำคัญของแผน	5	4	3	2	1
2. ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการ	5	4	3	2	1
3. ทรัพยากรที่ใช้	5	4	3	2	1
4. โอกาสที่จะดำเนินการได้สำเร็จ	5	4	3	2	1
5. ความจำเป็นในการควบคุมกระบวนการทำงาน	5	4	3	2	1

คะแนนรวม =

องค์กรจะต้องตัดสินใจที่จะให้นำหน้าของแต่ละแผนตามความจำเป็นและตามศักยภาพขององค์การ

ขั้นตอนที่ 9 ลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้เป็นการติดตามความก้าวหน้าโดยผ่านกระบวนการบริหารและกระบวนการทางงบประมาณโดยการกำหนดเป็นแนวปฏิบัติไว้ด้วยเหตุผล 2 ประการคือ ให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการและขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะในทุกขั้นตอนและเพื่อหวังผลสำเร็จจากการดำเนินการ

การจะนำแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น แนวทางที่จะทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องใช้กระบวนการด้านงบประมาณและการกำหนดแผนปฏิบัติการ นั้นหมายความว่ากระบวนการปฏิบัติใดที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงและนำใช้กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะจัดสรรงบประมาณลงตรงนั้นเป็นพิเศษ พร้อมกับต้องวางแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้นด้วย ซึ่งหมายถึงการใช้เม็ดเงินเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการในการนำ แนวปฏิบัติที่ดีสู่การปฏิบัติขององค์กรนั้นมีรูปแบบการดำเนินการดังนี้คือ

1. นำแนวปฏิบัติที่ดีนั้นมอบสู่สายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนกระทั่งถึงผู้ลงมือปฏิบัติและควบคุมบังคับบัญชากันตามสายงาน กระบวนการเหล่านี้ทุกฝ่ายต้องทำความเข้าใจกับแนวปฏิบัติที่ดีที่องค์กรของเรานำมาใช้ ทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการที่วางไว้และแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรับผิดชอบในการะกิจของตน

2. การบริหารจัดการแบบโปรแกรมหรือโครงการ นั้นคือหลังจากที่วิเคราะห์ได้ กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในองค์กรแล้ว ก็มอบหมายให้คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง พร้อมกับที่ปรึกษาพิเศษเป็นผู้ดำเนินการในนามของผู้บริหารองค์กรนั้นๆ

3. ผ่าตัดกระบวนการ คือเริ่มจากศึกษาทำความเข้าใจกับกระบวนการทำงานภายในของ องค์กร จากนั้นปรับขั้นตอนการทำงานให้ง่ายขึ้นหรือตัดขั้นตอนบางอย่างทิ้งให้เหลือเฉพาะขั้น ตอนที่สำคัญที่สุดเท่านั้นแล้วจัดทำเป็นเอกสารการดำเนินงานเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ศึกษาทำความเข้าใจโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้า สิ่งสำคัญของกระบวนการนี้คือ ทุกๆ ฝ่ายต้อง ร่วมมือกันการทำงานจะไม่ทำงานเพียงกลุ่มเดียวหรืองานเดียว แต่จะนำภาพรวมการทำงานทั้ง องค์กรในทุกแผนกมาศึกษาร่วมกันว่าแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกมีงานอะไรที่คาบเกี่ยวกันบ้าง และ งานแต่ละส่วนแต่ละแผนกจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ดังนั้นจำเป็นที่ผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรจะต้องลงมาทำหน้าที่ประสานการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและ ไม่มีอุปสรรคหรือขอบเขตของงานมาขวางกั้น

4. มอบให้ทีมผู้ปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบ ในลักษณะนี้จะเป็นการแบ่งงานเป็นกลุ่มเล็กๆ และ ให้แต่ละทีมรับผิดชอบในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ข้อดีคือได้ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นผู้รับผิดชอบ แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมทีมและองค์กรอย่างจริงจัง

การกำกับ ติดตาม และการรายงานความก้าวหน้า วิธีการคือต้องบูรณาการกระบวนการ เปรียบเทียบสมรรถนะเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานของ องค์กรดังนี้

1. บูรณาการสู่กระบวนการวางแผน ข้อค้นพบที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะถือเป็น เกณฑ์การเปรียบเทียบซึ่งก็คือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นกระบวนการวางแผนไม่ว่าจะเป็น แผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวก็ควรมีการปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับเกณฑ์การเปรียบเทียบที่ ได้จากการดำเนินงานด้วย

2. บูรณาการสู่กระบวนการบริหาร ในแต่ละองค์กรสามารถที่จะกำหนดกระบวนการ บริหารงานหรือกระบวนการปฏิบัติของตนเองได้ ตัวอย่างเช่นรูปแบบการประชุมเพื่อจัดทำปฏิทิน ปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจการดำเนินการใดๆ ขององค์กร และแม้แต่ กระบวนการที่จะสื่อสารการตัดสินใจเหล่านั้นไปสู่ทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ดังนั้น การกำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานก็สามารถที่จะบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการ บริหารงานได้

3. บุรณาการสู่กระบวนการคุณภาพ กิจกรรมที่สำคัญของกระบวนการคุณภาพคือ กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้รู้พื้นฐานการดำเนินงานขององค์กรและต้องการพัฒนา กระบวนการขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า การเปรียบเทียบสมรรถนะจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคุณภาพ เราต้องหาคำตอบว่าข้อมูลที่องค์กรต้องการคืออะไร จะรวบรวม ข้อมูลเหล่านั้นได้จากที่ไหน ภายในองค์กรหรือจากองค์กรภายนอก กระบวนการที่จะใช้เพื่อพัฒนา คุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร กิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งความรับผิดชอบโดยรวมน่าจะเป็นบทบาทของหัวหน้างานคุณภาพของแต่ละองค์กร

4. บุรณาการเข้าสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ ควรที่จะได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากฝ่ายการเงินและในขณะเดียวกันการจะขอเงินงบประมาณหรืองบลงทุนใดๆ ก็ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพวองค์กรสู่มาตรฐานพร้อมเข้าสู่เวทีการแข่งขัน ฝ่ายการเงินงบประมาณจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับ ข้อค้นพบที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับข้อค้นพบนั้น

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานที่กำหนดไว้

ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะนี้ เป็นกระบวนการที่ต้องการ ประเมินกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด มีอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข เครื่องมือที่จะใช้เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพดังกล่าวอาจจะเป็นแบบสอบถาม สิ่งที่คาดว่าจะ ได้จากแบบสอบถามก็คือ ช่องว่าง ที่ยังอาจจะมิเหลืออยู่ การปรับทัศนคติของผู้ดำเนินงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มองการเปรียบเทียบสมรรถนะในแง่ดี และได้ทำความเข้าใจกับกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยรวมอีกครั้ง ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงควรดำเนินการดังนี้คือ

10.1 ประเมินวิธีการปรับเทียบซ้ำ โดยการ

1) ทำความเข้าใจกับกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ เช่น ทั้ง 10 ขั้นตอนที่ใช้ ในการดำเนินการมีอะไรบ้าง และมีวิธีดำเนินการอย่างไร ในภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กรจะมีพัฒนางานของตนได้อย่างไรบ้าง กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้เป็นอย่างไร คุณค่าที่จะได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นอย่างไร การตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมสมควร พิจารณาจากอะไร อย่างไร การจะสื่อสารเกณฑ์การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติ หรือแผนการดำเนินการ ทำอย่างไร เป็นต้น ประเด็นคำถามเหล่านี้คือสิ่งที่ควรตรวจสอบความเข้าใจผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มี

ส่วนร่วมอีกครั้งหนึ่ง อาจจะทำเป็นแบบสอบถามลักษณะแบบประเมินค่าว่าแต่ละประเด็น สถานภาพของเขาอยู่ตรงไหน มากน้อยเพียงใด และตอนท้ายของแบบสอบถามจะสร้างคำถามปลายเปิดไว้ให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ด้วยวิธีการอย่างนี้จะทำให้เราตรวจสอบความเข้าใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานได้และทราบว่าประเด็นใดที่เราควรจะหาทางช่วยเหลือหรือแก้ไขเป็นพิเศษ เพื่อให้เขาเหล่านี้เข้าใจการทำงานมากขึ้น เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ร่วมงาน โดยในแบบสอบถามส่วนท้ายจะเป็นคำถามประเภทปลายเปิด เพื่อให้โอกาสทุกๆ ฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในบางประเด็น เช่น กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะควรจะพัฒนาจุดใดอีก และจะพัฒนาอย่างไร อะไรบ้างที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันได้มีการทำความเข้าใจ กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะมากขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ชี้แจงเหตุและผล รวมทั้งตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีขึ้น

3) ทบทวนพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กร เช่น เหตุผลในการดำเนินการเพื่อการเปรียบเทียบสมรรถนะ ผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานและกระบวนการติดตามและรายงานความก้าวหน้า มีประเด็นใดบ้างที่ควรเพิ่มเติมประสิทธิภาพหรือปรับปรุงให้กระบวนการนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10.2 ประเมินแผนที่กำหนดไว้ในส่วนของการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนของการประเมินเพื่อเปรียบเทียบซ้ำจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการและกำหนดเป็นพันธสัญญาไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาว่า

1) ระยะเวลาในการประเมิน ควรจะประเมินผลการปฏิบัติบ่อยแค่ไหน ซึ่งโดยปกติแล้วควรประเมินเมื่อครบรอบปี เพราะพฤติกรรมที่หวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรจากการเปรียบเทียบสมรรถนะคงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี อาจจะไม่เพียงพอต่อการประเมินผล

2) วิธีการที่ใช้ในการประเมิน จะประเมินอย่างไร

3) จุดวิกฤติที่ต้องใส่ใจเป็นพิเศษมีอะไรบ้าง

ในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะทำให้เราได้ประเด็นเพื่อการปรับปรุงกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระยะที่ 5 ระยะถึงผลเลิศ (maturity)

การดำเนินการในระยะนี้ก็เพื่อไปให้ถึงความเป็นองค์กรที่ดีที่สุด นั่นคือทุกกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กรมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพไปพร้อมๆ กัน สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ

5.1 การทุ่มเทอย่างเต็มศักยภาพของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ มุ่งมั่นส่งเสริม สนับสนุนอย่างเต็มที่ และเต็มใจ

5.2 ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและที่สำคัญที่สุดต้องดำเนินการและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.1.5 หลักปฏิบัติที่สำคัญในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ ควรยึดหลักปฏิบัติและจรรยาบรรณในการดำเนินการ ดังนี้

1) หลักในความถูกต้องตามกฎหมาย (principle of legality) คือการแลกเปลี่ยนข้อมูล ต้องไม่ผิดกฎหมายและจรรยาบรรณ

2) หลักการแลกเปลี่ยน (principle of exchange) ต้องเต็มใจที่จะให้ข้อมูลแก่กัน โดยไม่มีเจตนาที่จะปิดบัง

3) หลักในการเก็บความลับ (principle of confidentiality) การแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องถือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ต้องเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับ ไม่เปิดเผยต่อผู้อื่นนอกจากคู่เปรียบเทียบเท่านั้น การเปิดเผยใดๆ ต้องได้รับการยินยอมจากคู่เปรียบเทียบเท่านั้น การเปิดเผยใดๆ ต้องได้รับการยินยอมจากคู่เปรียบเทียบนั้นๆ เสียก่อน

4) หลักในการใช้ข้อมูล (principle of use) ใช้ข้อมูลจำกัดขอบเขตเฉพาะตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันไว้เท่านั้น

5) หลักในการติดต่อโดยตรงต่อแหล่งข้อมูล (principle of first party contact) ให้ติดต่อโดยตรงต่อบุคลากรที่องค์การคู่เปรียบเทียบกำหนดให้หากต้องการสื่อสารกับฝ่ายอื่นนอกเหนือจากนั้นต้องมีการตกลงกับองค์การนั้นๆ ก่อน

6) หลักในการติดต่อกับบุคคลที่ 3 (principle of third party contact) ต้องขออนุญาตในการที่จะนำชื่อขององค์การหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องไปอ้างอิงกับบุคคลที่ 3

7) หลักในการเตรียมพร้อม (principle of preparation) คู่เปรียบเทียบต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อแสดงความตั้งใจให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะติดต่อกับองค์การที่เป็นคู่เปรียบเทียบครั้งแรก

8) **หลักในความสมบูรณ์** (principle of completion) คือทำงานทุกชิ้นที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์

9) **หลักในความเข้าใจและลงมือปฏิบัติ** (principle of understanding and action) คือเข้าใจและทำทุกอย่างตามที่คู่เปรียบเทียบได้ตกลงกันได้ (โรแบร์, 2543 : 94-95; และสุพัตรา คูหากาญจน์, 2542 : 88)

4.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา

แนวความคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษานั้น ถือเป็นวิธีการที่นำมาใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร แนวคิดดังกล่าวนี้ได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วมากในวงการอุดมศึกษา ประเทศที่นำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษามากที่สุดคือ ประเทศอังกฤษ และหลายๆ ฝ่ายมองว่าวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะนับเป็นวิธีการที่ดีที่สุด และทันสมัยที่สุดที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาที่นำวิธีการนี้มาใช้ได้เข้าใจตนเอง และใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

4.2.1 เหตุผลและความจำเป็น

ข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือ การอุดมศึกษาได้พัฒนาตัวเองมาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ พยายามค้นหาวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานตลอดเวลา แต่ด้วยธรรมชาติของการดำเนินงานที่ไม่หวังผลกำไร ทำให้แนวคิดในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กรล้าหลังกว่าองค์กรหรือหน่วยงานทางธุรกิจอยู่มาก และเมื่อพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบันที่หลายประเทศมีงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาจากรัฐบาลน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้ามกลับมีผู้ที่ต้องการเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้น และสังคมประเทศชาติต่างๆ ตั้งความคาดหวังไว้สูงกับการสร้างคนที่มีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยเหตุผลใหญ่ๆ เหล่านี้จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาพยายามคิดนอกกรอบและหาวิธีการที่คาดว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงต่อการพัฒนาสถาบัน วิธีการที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อันหนึ่งก็คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการที่วงการธุรกิจนำมาใช้อย่างได้ผล หากจะประมวลผลความจำเป็นที่ต้องนำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในระดับอุดมศึกษาน่าจะพอสรุปได้ดังนี้

1) เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน

ในโลกของธุรกิจการค้า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือยุทธวิธีในการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ค้นหาวัตกรรมและวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาและรักษารักษา ซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้ และถึงแม้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปจัดเป็นองค์การที่ดำเนินการโดยไม่หวังผลกำไรก็ตาม แต่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดหารายได้เข้ามาสนับสนุนและลงทุนในการจัดการศึกษา เมื่อเป็นเช่นนั้นมหาวิทยาลัยทั่วไปและสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าสู่เวทีการแข่งขัน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาค ระดับชาติ และแม้แต่ระดับนานาชาติ ดังนั้นวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์การ ซึ่งโอกาสในการแข่งขันถือเป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัย

2) เพื่อสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

กล่าวคือการที่มหาวิทยาลัยจะอยู่ได้ และมีโอกาสในการแข่งขันได้นั้นมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของตนเองขึ้นมา เช่น ปัจจัยในด้านการมีงานทำของบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัย ปัจจัยในด้านคุณภาพงานวิจัยของมหาวิทยาลัย เป็นต้น และเมื่อใดที่ปัจจัยในการแข่งขันเหล่านี้ได้ถูกกำหนดขึ้น การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือส่งเสริมกันและกันเพื่ออรรถคุณภาพของปัจจัยเหล่านั้นไว้ ด้วยกระบวนการดังกล่าวจะก่อให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้นในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3) เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของตนเองต่อสาธารณชน

กล่าวคือ ผลจากการเปรียบเทียบสมรรถนะจะทำให้เรารู้จักและเข้าใจสถานภาพของตนเองว่าอยู่ในระดับใดถ้าเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ สิ่งใดก็ตามหากพบว่าเรายังด้อยกว่าคนอื่น เราก็ต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างน้อยเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับเขา สิ่งใดที่เราปฏิบัติได้มีอยู่แล้วก็ต้องพัฒนาและรักษาความเป็นผู้นำในเรื่องนั้นๆ ไว้ การที่เรา "รู้เขา รู้เรา" จะทำให้ตัวเราเองดำเนินงานได้อย่างมั่นใจยิ่งขึ้น

4) เพื่อสนองความคิดในเรื่องการตลาดในสถาบันอุดมศึกษา

ในประเด็นเรื่องการตลาดนั้นคือกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะจะทำให้เห็นความเหมือนและความต่างกันของคุณภาพของบัณฑิตที่แผ่ไปกับปริญญาบัตรที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมอบให้แก่บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา ปริญญาบัตรจากสถาบันใดมีคุณภาพเป็นที่ถูกใจตลาดแรงงาน บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันนั้นก็จะได้รับความเชื่อถือและถูกจ้างงานในที่สุด แนวคิดในการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของปริญญาบัตร ระหว่างสถาบันเพื่อจะดูว่าบัณฑิตจากสถาบัน

หนึ่งจะมีคุณสมบัติอะไรบางอย่างที่เหมือนและแตกต่างจากบัณฑิตในสาขาวิชาเดียวกัน จากอีกสถาบันหนึ่งนั้นเป็นที่แพร่หลายมากในประเทศอังกฤษ (HEQC, 1997a อ้างจาก Jackson and Lude, 2000)

5) เพื่อสร้างความพร้อมในการตรวจสอบจากสาธารณะ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาและถูกมองว่าเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิผลมากกว่า เพราะสามารถที่จะค้นหาวิธีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานได้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตร ให้โอกาสที่มากกว่าเพื่อให้สถาบันเข้าสู่เวทีการแข่งขันและเวทีการตรวจสอบจากสาธารณะ การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นวิธีการที่สามารถครอบคลุมวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาและสามารถดำเนินงานได้กับทุกระบบในสถาบันและเพื่อให้สถาบันใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและกำกับตนเอง เพื่อพร้อมรับการตรวจสอบจากสาธารณะ

4.2.2 การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาและทบทวนกิจกรรมในการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การดำเนินงานสามารถจำแนกรอบความคิด (conceptual framework) ได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1) **กรอบความคิดที่สนใจในเรื่องคุณภาพ (the quality framework)** ซึ่งแนวทางการดำเนินงานตามกรอบความคิดนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยป้อน กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการ โดยเชื่อว่า คุณภาพของผลผลิตที่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างปัจจัยป้อนและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น กิจกรรมการเปรียบเทียบสมรรถนะตามกรอบความคิดนี้อาจดำเนินการ ดังนี้คือ

(1) ศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพของปัจจัยป้อน ที่เข้าสู่กระบวนการในการจัดการศึกษา

(2) ศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพของกระบวนการดำเนิน ที่องค์กรใช้อยู่

(3) ศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพของผลผลิต ที่ได้จากกระบวนการนั้นๆ เช่น

คุณภาพของบัณฑิต คุณภาพของงานวิจัย เป็นต้น

2) **กรอบความคิดที่สนใจในเรื่องมาตรฐานและผลลัพธ์** เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งก็คือระดับมาตรฐานที่ยอมรับได้ ตัวอย่างลักษณะของกิจกรรมตามกรอบแนวคิดนี้ เช่น

(1) การกำหนดกรอบคุณลักษณะแห่งชาติเป็นกรอบการทำงาน เช่น กำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่ต้องการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์หรือเป็นเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

(2) การพัฒนาระบบมาตรฐานรางวัล เป็นรางวัลที่ตั้งขึ้นเพื่อมอบให้แก่หน่วยงานที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งรายละเอียดของรางวัลจะให้ข้อมูลที่ชัดเจนในเรื่องเนื้อหาของหลักสูตร มาตรฐานการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา และมาตรฐานที่เป็นความสำเร็จของผู้เรียนว่าบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจะมีคุณสมบัติเช่นไร

สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อรองรับระบบมาตรฐานรางวัลคือ

1. การสร้างมาตรฐานต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบ เพื่อเป็นข้อมูลให้สถาบัน ผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นฐานการเปรียบเทียบ มาตรฐานดังกล่าวอาจจะสร้างโดยทีมผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มผู้สอนในรายวิชานั้นๆ

2. มาตรฐานดังกล่าวต้องชัดเจนและเปิดเผย

3. ต้องจัดทำแฟ้มแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เพื่อการตรวจติดตามและสะท้อนให้เห็นพัฒนาการของการดำเนินงาน

3) **กรอบความคิดในการจัดทำคัมภีร์การปฏิบัติงาน** ที่ให้ความสนใจต่อกระบวนการดำเนินงาน ลักษณะของคัมภีร์การปฏิบัติงานคือ แหล่งข้อมูลที่รวบรวมวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในแต่ละกิจกรรมแต่ละกระบวนการเช่น การคัดเลือกบุคลากรเป็นต้น สถาบันใดที่สนใจก็จะเข้าไปศึกษาวิธีปฏิบัติดังกล่าวแล้วเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติของตนเองและนำสิ่งที่ดีกว่าที่พบไปประยุกต์ใช้ในสถาบันของตนเอง ฐานข้อมูลดังกล่าวก็จะรวบรวมวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดไว้ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของสถาบันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในกรอบความคิดที่ 3 นี้จะให้ความสนใจไปที่ธรรมชาติของแต่ละกระบวนการที่เป็นกิจกรรมขององค์กรและจะทำการเปรียบเทียบและประเมิน กระบวนการหรือกิจกรรมเหล่านั้นเพื่อหาความแตกต่างกันของแต่ละกระบวนการในแต่ละองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า การดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา เริ่มต้นขึ้นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยระบบการตรวจสอบจากบุคคลภายนอก โดยครั้งแรกเมื่อประมาณกลางศตวรรษที่ 19 เมื่อมหาวิทยาลัยเดอแรม (Durham University) ได้เชิญนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด (Oxford University) เพื่อมาช่วยกำหนดคะแนนในการสอบ จึงเท่ากับว่าเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเรื่องมาตรฐานและผลลัพธ์การปฏิบัติงานระหว่างต่างสถาบัน

อุดมศึกษาเป็นครั้งแรกและถือว่าเป็นการเปรียบเทียบจากมุมมองที่นักวิชาการที่ถูกเชิญมา โดยเปรียบเทียบสิ่งที่ตนได้เห็นได้ปฏิบัติอยู่ในมหาวิทยาลัยฮ็อกฟอร์ดและจากประสบการณ์ที่ได้สะสมมา ในกรณีอย่างนี้ผู้ตรวจสอบภายนอกจะแสดงบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในลักษณะที่องค์กรวิชาชีพเป็นผู้ให้การรับรองและตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน (professional and statutory body accreditation and validation process = PSB) เป็นการดำเนินงานขององค์กรวิชาชีพ และหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้การรับรองทางด้านคุณภาพ โดยจะสนใจไปที่การตรวจสอบกระบวนการทำงาน องค์กรประกอบที่มีผลต่อ มาตรฐาน โปรแกรมวิชาที่ทำให้คุณภาพและมาตรฐานของโปรแกรมวิชาแตกต่างกัน เช่น เนื้อหาหลักสูตร วิธีสอน วิธีเรียน กระบวนการวัดผลประเมินผล สื่อ คุณภาพของทรัพยากร บุคลากร เป็นต้น ซึ่งกระบวนการดำเนินงานและองค์กรประกอบต่างๆ ของโปรแกรมวิชานี้จะถูกกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ โดยองค์กรวิชาชีพเรียกว่าเป็นมาตรฐานของปัจเจกบุคคล และมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติ เพื่อเป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบของแต่ละโปรแกรม นอกจากนี้ องค์กรวิชาชีพยังได้จัดทำข้อสอบมาตรฐานอีก 1 ชุดเพื่อทดสอบผลลัพธ์การดำเนินงานของแต่ละโปรแกรมวิชา ด้วยข้อสอบดังกล่าวนี้เองถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เรียกว่า "Benchmarking outcome standards" อีกประการหนึ่งที่ PSB ได้ดำเนินการคือได้กำหนดเงื่อนไขการเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับสถาบันที่จะดำเนินการไว้ พร้อมกับได้รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีไว้เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่นั้นๆ ได้ศึกษาและเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ตนเองใช้อยู่

สำหรับการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันนั้น สมาคม CNAA (The Council for National Academic Awards) ได้ตั้งขึ้นราวๆ ปีทศวรรษที่ 1960 เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบและมอบรางวัลเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานแก่สถาบัน Polytechnics and College of HE (Silver, 1990) และถึงแม้ว่าสถาบันดังกล่าวได้ถูกยุบไปเพราะพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย แต่แนวคิดของ CNAA ยังดำเนินการต่อมา แนวคิดของ CNAA ในการเปรียบเทียบสมรรถนะก็คือ การจัดทำมาตรฐานและกระบวนการทำงานระดับชาติขึ้นเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและให้รางวัลแก่โปรแกรมวิชาที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์

4.2.3 รูปแบบของกิจกรรมการเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา ในปัจจุบัน

การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาส่วนมากแบ่งออกเป็น 2
รูปแบบใหญ่ๆ คือ

1. การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยคณะ
ทำงานผู้เชี่ยวชาญหรือสมาคมวิชาชีพ โดยได้จัดทำไว้ในรูปของรายละเอียดของกิจกรรมข้อ
กำหนดจำเพาะหรือคัมภีร์สำหรับการยึดถือปฏิบัติ หรือจัดทำเป็นเอกสารตัวอย่างวิธีปฏิบัติ และ
กระบวนการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น

1.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะโดยใช้ระดับของการดำเนินงานเป็นเกณฑ์
(benchmarking using level descriptors) เป็นการกำหนดรายละเอียดไว้ก่อนว่าการดำเนินงาน
แค่ไหน อย่างไร ถึงจะได้รับรางวัลตอบแทน เช่น เกียรติคุณอันดับ 1, 2 เป็นต้น ดังนั้นรายละเอียด
(level descriptors) จึงเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้โปรแกรมวิชาใช้เปรียบเทียบการปฏิบัติงาน
ของตนเอง

1.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะโดยใช้ตัวอย่างวิธีปฏิบัติเป็นเกณฑ์การ
เปรียบเทียบ (benchmarking using examples of practices) ตัวอย่างเช่น ASSHE Inventory
ได้รวบรวม ตัวอย่างของแนวปฏิบัติที่ดีไว้มากกว่า 300 ตัวอย่างเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลให้สถาบัน
อุดมศึกษาทั่วไปที่สนใจใช้เป็นฐานในการเปรียบเทียบกับกระบวนการปฏิบัติที่ตนเองใช้อยู่

1.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะโดยใช้ข้อกำหนดเป็นตัวเปรียบเทียบ
(benchmarking using a specification) ส่วนมากเป็นการดำเนินงานของสมาคมวิชาชีพ เช่น
สมาคมวิชาชีพวิศวกรรมศาสตร์จะกำหนดคุณสมบัติของโปรแกรมวิชาและของบัณฑิตไว้และถือ
เป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบที่สถาบันต่างๆ จะต้องเปรียบเทียบกับคุณสมบัติดังกล่าวนั้น

1.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะในลักษณะการให้การรับรองมาตรฐาน
(benchmarking using a specification for program accreditation) ตัวอย่างเช่น สถาบันฟิสิกส์
(The Institute of Physics = IOP) ได้กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของนักฟิสิกส์ไว้
สถาบันใดที่สามารถดำเนินการตามเงื่อนไขนั้นได้ก็จะได้รับการรับรองจากทางสมาคม

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเชิงปฏิบัติ
การ ตัวอย่างเช่น

2.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะในกรอบของหลักสูตร (benchmarking
curriculum framework) ตัวอย่างเช่นมหาวิทยาลัยเทมส์ วัลเลย์ (TVU = Thames Valleys

University) ได้ทำการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องจาก 11 สถาบันเพื่อพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

2.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะผลการเรียนรายวิชา (benchmarking subject learning outcomes) เป็นการรวบรวมว่าผลการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาในแต่ละสถาบันเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับสถาบันอื่น

2.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะในเรื่องการวัดผล ประเมินผล (benchmarking assessment practice) เช่น เพื่อจะดูว่าผลของการให้คะแนนและการให้เกียรตินิยมในแต่ละโปรแกรม แต่ละสถาบันแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และรวบรวมเป็นฐานข้อมูลไว้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน

2.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะในแง่ของหน่วยกิตการเรียนและระบบการควบคุมตรวจสอบ (benchmarking credit and assessment regulations) เป็นการสำรวจว่าจำนวนหน่วยกิตของแต่ละหลักสูตร แต่ละสถาบันเป็นอย่างไร ระยะเวลาและจำนวนหน่วยกิตในแต่ละปีการศึกษา แต่ละภาคเรียนเป็นอย่างไร การพัฒนาระบบการควบคุมตรวจสอบเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะทำให้แต่ละสถาบันได้พัฒนาตนเองและกำกับการทำงานของตนเองได้

จากตัวอย่างที่นำเสนอจะเห็นว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างแพร่หลาย และสามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทุกกิจกรรมในสถาบันอุดมศึกษา

4.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

4.3.1 เหตุผลในการเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

ผลการศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์พบว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน” เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมที่สุดที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าวสามารถที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ คือ

- ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาให้เทียบเคียงกับหน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาวิชาภาษาอังกฤษ

- เป้าหมายการดำเนินงานของผู้วิจัยคือ ต้องการเปรียบเทียบ

สมรรถนะกระบวนการดำเนินงานการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษทั้งระบบ ไม่
จะจ่งแต่เฉพาะกระบวนการหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น

จากการศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์
พบว่า

1) ผลลัพธ์การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร จะทำให้ได้ระดับของการพัฒนา
ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ต่ำ คือประมาณ 10% ซึ่งไม่สามารถจะยกระดับคุณภาพของหน่วย
งานให้เทียบเคียงกับหน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นผู้นำได้ ในขณะที่รูปแบบการเปรียบเทียบ
สมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน จะให้ระดับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ประมาณ
35% (Texas Instruments, 1991 อ้างจาก โรเบิร์ต, 2543 : 24-30) และเป็นการเปรียบเทียบ
สมรรถนะโดยตรงกับองค์กรที่เป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ซึ่งจะทำให้ได้ประเด็นและกระบวนการดำเนิน
งานที่จะยกระดับคุณภาพกระบวนการดำเนินงานให้ทัดเทียมกับองค์กรที่เป็นผู้นำ

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น ในรูปแบบที่ 2 ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ
ตามแนวคิดของแคมป์นี้มีจุดอ่อนคือ คู่เปรียบเทียบจะต้องเป็นคู่แข่งเท่านั้น และเป้าหมายของการ
ดำเนินงานคือ เอาชนะคู่แข่ง รัช (Rush, 1994 อ้างจาก Alstete, 1995) กล่าวว่า การเปรียบเทียบ
สมรรถนะกับคู่แข่งชั้น เป็นรูปแบบที่เหมือนกับการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน
ต่างกันที่ว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งชั้นจะดำเนินการได้แคบกว่า คือเฉพาะหน่วยงานที่
เป็นคู่แข่งชั้นเท่านั้นและไม่แน่ว่าคู่แข่งชั้นที่เราจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยนั้นเป็นองค์กรที่
เป็นผู้นำหรือไม่ ในขณะที่การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน สามารถเลือก
องค์กรคู่เปรียบเทียบได้กว้างขวางกว่า และเงื่อนไขอีกประการหนึ่งคือ องค์กรนั้นจะต้องได้รับการ
ยอมรับว่าเป็นผู้นำในขณะเดียวกันด้วย ซึ่งองค์กรที่เป็นคู่แข่งก็จะถูกรวมด้วยกันกับองค์กรที่จะ
นำมาเป็นคู่เปรียบเทียบได้ในรูปแบบนี้

และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือ การจัดการศึกษาในประเทศไทยถือเป็นธุรกิจที่ไม่หวังผล
กำไร ความเป็นคู่แข่งกันจริงๆ จึงไม่มีความชัดเจนนัก ดังนั้นรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ
กับคู่แข่งชั้นจึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

3) รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเป็นรูป
แบบที่มีความเหมาะสมที่สุด เพราะ

(1) สมองวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวิจัยที่ตั้งไว้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้
ดีที่สุด

(2) รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าวนี้ส่งผลให้ระดับของ

การพัฒนาหรือประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงสุด คือประมาณ 35% เทียบเท่ากับรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน

(Texas Instruments, 1991 อ้างจาก โรแบร์, 2543 : 30)

(3) เป็นรูปแบบที่สามารถดำเนินการกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ทั้งระบบ

3) รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน ตามแนวคิดของแคมป์นั้นต้องการกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานคิดนอกกรอบ เป็นการหาแนวคิดอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับธุรกิจหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติได้ในลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกันโดยไม่คำนึงว่าเป็นอุตสาหกรรมประเภทใด คำว่า “นอกกรอบ” หมายถึงไม่กำหนดตายตัวหรือเฉพาะเป้าหมายเพื่อต้องการให้เกิดการปฏิวัติสิ่งใหม่ๆ และระดับของการพัฒนาที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูง

แต่ข้อจำกัดของรูปแบบการเปรียบเทียบประเภทนี้คือ ทำได้ไม่กว้างขวางครอบคลุมทั้งระบบ อาจจะไม่เลือกทำเฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ที่หน่วยงานคู่แข่งเปรียบเทียบสามารถทำได้ เป็นที่ยอมรับ รวมทั้งรูปแบบการเปรียบเทียบประเภทนี้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก และยากแก่การค้นหาระบบการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมที่ต่างประเภทกัน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะใช้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน กับการวิจัยในครั้งนี้

4.3.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินการจริงในต่างประเทศ

เป้าหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน ก็คือเพื่อระบุหรือค้นหาวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เรียนรู้จากองค์กรที่เป็นผู้นำ ในธุรกิจนั้นๆ แล้วปรับวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัตินั้นมาใช้กับองค์กรของตนเอง

ด้วยกระบวนการเปรียบเทียบดังกล่าวนี้ นับเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำให้องค์กรที่ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะได้ศึกษา วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและเรียนรู้กระบวนการปฏิบัติงานจากองค์กรที่เป็นคู่แข่งเทียบ ตัวอย่างการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบนี้จะขอเสนอ 2 ตัวอย่างคือ

- 1) การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานของบริษัท แรงค์ ซีรอกส์
- 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกน

รายละเอียดดังนี้

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานของบริษัท แรงค์ ซีรอกส์

บริษัท แรงค์ ซีรอกส์ ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องถ่ายภาพเอกสารในช่วงก่อนปี 1980 นั้นประสบปัญหาอย่างมากในเรื่องส่วนแบ่งของการตลาดและมีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อยอดขายและผลกำไรของบริษัท จนกระทั่งในปี 1979 เป็นต้นมา บริษัทแรงค์ ซีรอกส์ ในสหรัฐอเมริกาจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเต็มรูปแบบเพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของบริษัทให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น คู่เปรียบเทียบกับบริษัท แรงค์ ซีรอกส์ ก็คือ บริษัทฟูจิ ซีรอกส์ ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งบริษัทอื่นๆ ที่มีกระบวนการดำเนินงานในบางเรื่องเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป หนึ่งในนั้นก็คือ บริษัท แอล แอล บีน (L.L.Bean) ในสหรัฐอเมริกา โดยได้เปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการคลังสินค้าและการจัดจำหน่าย (Alstete, 1995) ทำให้บริษัทได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานซึ่งกันและกันอย่างมากรวมถึงที่สุดผลจากการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการคลังสินค้าและการจัดจำหน่ายกับบริษัทแอล แอล บีน ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัท แรงค์ ซีรอกส์ สามารถปรับปรุงแก้ไขวิกฤตการณ์ของบริษัทได้อีกครั้งหนึ่ง และในที่สุดสามารถแย่งชิงและยึดครองส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจเครื่องถ่ายภาพเอกสารได้เกือบหมด จนได้รับรางวัล Malcom Baldrige Quality Award (Camp, 1989 ; Alstete, 1995 ; และสุพิศรา คุหากาญจน์, 2542).

หลักการเปรียบเทียบสมรรถนะที่บริษัท แรงค์ ซีรอกส์ นำมาใช้ประกอบด้วยคำถาม

4 ประเด็นหลัก คือ

1. **สิ่งที่จะเปรียบเทียบคืออะไร (Benchmark WHAT?)** คือต้องระบุว่าสิ่งที่จะเปรียบเทียบคืออะไร และประเด็นที่จะนำมาเปรียบเทียบจะต้องเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร นั่นคือต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบแห่งความสำเร็จ ซึ่งวิเคราะห์ได้จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ ขององค์กร ประกอบ ในการพิจารณาเลือกประเด็นที่จะสามารถสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้เพื่อนำมาทำการ เปรียบเทียบสมรรถนะ

2. **ใครหรืออะไรดีที่สุด (Who / What is BEST ?)** เป็นการค้นหาหน่วยงานที่ดีที่สุด ในประเด็นที่เราต้องการแก้ไข เพื่อเป็นคู่ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ นอกจากพิจารณาในประเด็นที่ดีที่สุดแล้วยังต้องพิจารณาในประเด็นอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ความเหมาะสม สอดคล้อง ความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์ ค้นหา สามารถหาได้จากแหล่งต่างๆ เช่น จากรายงานการวิจัย จากบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

3. **เรามีการดำเนินการอย่างไร** (How do WE do it ?) เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการทำงานของเราเอง เพื่อให้รู้จักตัวตนที่แท้จริงของเรา ทั้งกระบวนการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในองค์การของเราที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

4. **เรามีการดำเนินการอย่างไร** (How do THEY do it ?) ศึกษาบริบทในหน่วยงานที่เป็นคู่เปรียบเทียบ ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบ กระบวนการดำเนินงานที่ทำให้คู่เปรียบเทียบเป็นผู้นำที่เหนือกว่าเรา

คำถามทั้ง 4 ประเด็นหลักนี้ สามารถแบ่งย่อยได้ 10 ขั้นตอนคือ

1. ระบุสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบ
2. กำหนดหน่วยงานที่จะเปรียบเทียบ
3. กำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
4. กำหนดช่องว่างของการปฏิบัติงาน
5. สร้างระดับการปฏิบัติในอนาคต
6. สื่อสารข้อค้นพบที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะและสร้างความยอมรับ
7. กำหนดเป้าหมายและขอบข่ายของงานในด้านต่างๆ
8. สร้างแผนปฏิบัติการ
9. ดำเนินการตามแผนและติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
10. ประเมินผลการเปรียบเทียบ

(สุพัตรา คุณากาญจน์, 2542 : 19-20)

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโฮเปนฮาเกน มหาวิทยาลัยโคเปนฮาเกนได้ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพด้วยระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาระยะหนึ่งแล้ว จนทีมงานมีความรู้สึกที่ไม่สามารถที่จะคิดค้นหาวิธีการที่มีแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพเพิ่มเติม ทีมงานของมหาวิทยาลัยจึงมีมติที่จะนำเอาวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มาทดลองใช้ โดยเลือกประเด็นที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับหน่วยงานที่ให้บริการ ตอบ – รับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาว่าหากกระบวนการตอบ – รับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น และการดำเนินการดังกล่าวได้รับความร่วมมือจาก 3 คณะวิชา เข้าร่วมปฏิบัติการในครั้งนี้ด้วย รวมเป็นทีมงานทั้งสิ้น 14 คนด้วยกัน กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้คือ

1. เลือกกระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะและกำหนดกรอบเป้าหมายของการดำเนินงาน

เป้าหมายของการดำเนินงาน

ทีมงานการเปรียบเทียบสมรรถนะของมหาวิทยาลัยได้กำหนดที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานในประเด็นการตอบ – รับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักการที่ว่าทำอย่างไรจะลดเวลาในการให้บริการแต่ละครั้งลง ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งของสถาบัน วิธีการที่จะได้มาต้องทำให้ประสิทธิภาพการบริการดีขึ้น และหาทางหลีกเลี่ยงโทรศัพท์ที่ไม่มีความจำเป็นหรือการโทรผิดให้น้อยลง

ดังนั้น เป้าหมายของทีมงานคือ "ลดเวลาที่เจ้าหน้าที่ใช้ในการตอบ – รับโทรศัพท์ทั้งโทรศัพท์ภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัย แต่จะไม่ลดมาตรฐานการให้บริการ คือมาตรฐานอย่างน้อยต้องคงเดิมหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

2. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของตนเอง

เป็นการนำเสนอรายละเอียดของกระบวนการดำเนินงานใน 5 ประเด็น คือ

- 2.1 ระยะเวลาที่ต้องคอย / ตอบโทรศัพท์ รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการต่อโทรศัพท์
- 2.2 การไม่มีผู้รับโทรศัพท์หรืออาจจะเป็นช่วงเวลาที่ไม่มีคนอยู่ในห้องทำงาน หรือการที่ไม่สามารถฝากข้อความใดๆ ได้
- 2.3 การโอนสายโทรศัพท์ผิด รวมถึงการที่ผู้ที่ต้องการโทรศัพท์ติดต่อ ต้องต่อโทรศัพท์หลายๆ ครั้ง จึงจะหาคนที่สามารถตอบคำถามในประเด็นที่เขาต้องการข้อมูลได้
- 2.4 การโทรผิดเบอร์
- 2.5 การถูกรบกวน ซึ่งหมายถึงผู้ที่โทรศัพท์แต่ละครั้งต้องการใช้เวลามากๆ ในการพูด-คุย โทรศัพท์แต่ละครั้ง จนทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำงานอย่างอื่นได้

การวิเคราะห์กระบวนการดังกล่าว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดบันทึกสถิติการตอบ-รับโทรศัพท์ และรายละเอียดของการโทรแต่ละครั้ง เช่น รับโทรศัพท์ทั้งหมดกี่ครั้ง เป็นโทรศัพท์จากภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย การตอบโทรศัพท์สามารถให้ข้อมูลที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ระยะเวลาในการตอบ-รับโทรศัพท์แต่ละครั้งเท่าไร สถิติการโทรผิดเบอร์ สถิติการพึงพอใจของผู้ต้องการโทรติดต่อ เป็นต้น

3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1 จะรับโทรศัพท์ก่อนที่สัญญาณจะดังเกิน 4 ครั้ง
- 3.2 ต้องโอนโทรศัพท์ให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทันที
- 3.3 ลูกค้าต้องได้รับคำตอบภายในวันนั้น หรืออย่างช้าวันถัดไป
- 3.4 เครื่องตอบ-รับโทรศัพท์อัตโนมัติจะถูกนำมาใช้ถ้ามีเหตุผลสมควร

3.5 มีการจัดลำดับ ก่อน - หลัง

4. การกำหนดขอบเขตของปัญหา

ทีมงานการเปรียบเทียบสมรรถนะได้กำหนดประเด็นประกอบการพิจารณาดังนี้

- 4.1 แนวทางการจัดระบบสำหรับโทรศัพท์ภายนอก เช่น เบอร์โทรศัพท์ใดควรจัดให้เป็นเบอร์กลาง ลูกค้าจะแยกความแตกต่างของแต่ละเบอร์ได้อย่างไร เป็นต้น
- 4.2 ภาพรวมของโทรศัพท์ในมหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร เช่น ควรมีหน่วยงานกลางที่เป็นของมหาวิทยาลัย หรือจะแยกไปตามหน่วยงานย่อย
- 4.3 หน้าที่ของศูนย์โทรศัพท์รวมควรทำอะไร อย่างไร
- 4.4 การจัดองค์กรในหน่วยงานย่อยควรทำอย่างไร
- 4.5 จะวางระบบและเทคนิคกลไก ควรทำอย่างไร

5. เลือกองค์กรที่ต้องการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย

ทีมงานได้รวบรวมรายชื่อองค์กรที่เป็นผู้นำด้านการตอบ-รับโทรศัพท์ รวมประมาณ 30 องค์กร และได้ติดต่อประสานงาน ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยได้รับการตอบกลับมาทั้งสิ้น 19 องค์กร โดย 6 องค์กรปฏิเสธที่จะร่วมมือทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ และ 13 องค์กรยินดีที่จะร่วมมือด้วย ในที่สุดทีมงานของมหาวิทยาลัยได้คัดเลือก 3 องค์กรจากทั้งหมด 13 ที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย

6. การเยี่ยมชมเพื่อศึกษาดูงาน

มหาวิทยาลัยได้นัดหมายกับองค์กรคู่เปรียบเทียบโดยการส่งจดหมายชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการเพื่อขอเข้าเยี่ยมชม รวมทั้งแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อขอข้อมูลรายละเอียด ระยะเวลาเยี่ยมชม และพูดคุยสัมภาษณ์ในเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง ผลการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสรุปเป็นแนวทางการดำเนินงานได้ดังนี้คือ

- 6.1 ต้องกำหนดเป็นนโยบายเฉพาะสำหรับลูกค้าภายนอก
- 6.2 ยุทธวิธีการดำเนินงานคือ ต้องดำเนินการเป็นหน่วยงานกลางหน่วยเดียวในนามของมหาวิทยาลัย
- 6.3 หน่วยงานกลาง (Switchboard) จะรับผิดชอบในการต่อโทรศัพท์ไปยังหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัยเอง
- 6.4 ผู้ใช้โทรศัพท์ปลายทางในแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดระบบและรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานย่อยเอง

7. การออกแบบระบบและกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย

การปรับปรุงกระบวนการตอบ-รับโทรศัพท์ ไม่ใช่เพียงสร้างความพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่การดำเนินงานจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย ซึ่งกระบวนการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะคือ

- 7.1 ต้องดำเนินการในลักษณะรวมศูนย์ เป็นศูนย์กลางของมหาวิทยาลัย
- 7.2 ต้องเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 7.3 ต้องเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก เทคนิค และกลไกต่างๆ ให้เป็นระบบ

อัตโนมัติ รวมทั้งแนะนำผู้เกี่ยวข้องให้ใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ให้คล่อง โดยเฉพาะเทคนิคที่จำเป็นและใช้บ่อยๆ ของแต่ละคน (Hagelund, 1997)

ผลการประเมินวิธีการพัฒนากระบวนการดำเนินงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะ สรุปผลได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ "the best in class" ได้จริง ทีมงานของมหาวิทยาลัยพบว่าวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานกับองค์กรที่เป็นผู้นำทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการดำเนินงาน เป็นวิธีการที่จะพาหน่วยงานไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดและการเปลี่ยนแปลงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราเห็นจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้วิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ทำให้ได้บทเรียนที่จะนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง

3. เป็นการวิเคราะห์หาจุดเด่นและขั้นตอนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากความต้องการของทีมงานในมหาวิทยาลัยที่ต้องการจะปรับปรุงกระบวนการทำงาน จึงได้ร่วมกันวิเคราะห์และที่ประเด็นปัญหาการดำเนินงาน ได้ศึกษาจากกระบวนการทำงานของผู้อื่น แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้นั้นมาออกแบบการทำงานเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง นับเป็นกระบวนการทำงานเชิงวิทยาศาสตร์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

4. ลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะขึ้นอยู่กับภารกิจและระยะเวลาของการดำเนินการ เป็นกระบวนการที่สามารถบูรณาการกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันที่ทำอยู่ เป็นกระบวนการที่สามารถดำเนินการได้ตลอดไม่มีวันจบสิ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อจิตวิทยาการทำงาน

(Hagelund, 1997)

จะเห็นว่าตัวอย่างการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน (Functional benchmarking) ที่นำเสนอในที่นี้ให้ผลการปฏิบัติที่ดีมาก กระบวนการมีขั้นตอนที่เป็นรูปธรรม จึงถือเป็นตัวอย่างที่ดีของการดำเนินการ

5. ความสำเร็จในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard กับการพัฒนาแผนกลยุทธ์

5.1 ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

(เพลดิลเบอร์รี่ Pendlebury , กราวด์ Grouard , และเมสตัน and Meston , 1999) ได้ให้ทรรศนะ ดังนี้

5.1.1 มิติของการเปลี่ยนแปลง (dimensions of change)

การดำเนินงานขององค์การหากจะพิจารณาเปรียบเทียบกับร่างกายมนุษย์ก็คงมีลักษณะเหมือนๆ กัน คือ มีทั้งร่างกายและวิญญาณ องค์ประกอบทางกายภาพหลายๆ อย่างเมื่อรวมกัน ก็จะเป็นร่างกายและองค์ประกอบทางจิตก็จะเป็นจิตวิญญาณ

องค์ประกอบทางกายภาพขององค์กรก็คือ โครงสร้างที่เราสามารถมองเห็นได้ เช่น ผลิตภัณฑ์ การตลาด โครงสร้างขององค์กร ระบบของข้อมูลข่าวสาร กระบวนการทำงานและระบบควบคุมการทำงาน เป็นต้น

ส่วนองค์ประกอบทางจิตวิญญาณขององค์กรคือ สิ่งที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร วิธีคิดวิธีปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน มองไม่เห็น

องค์ประกอบของการดำเนินงานในองค์กรที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถที่จะจัดกลุ่มรวมกันได้ในหลายๆ รูปแบบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้จะจัดกลุ่มองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ออกเป็น 5 มิติด้วยกัน เพื่อช่วยในการวางกรอบและอธิบายให้เห็นธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ ซึ่ง 5 มิติ ประกอบด้วย

1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์กร รวมทั้งวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย กลยุทธ์ถือเป็นความพยายามขององค์กรและเป็นตัวกลางที่จะประสานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขันทางธุรกิจ ภาครัฐบาล ธุรกิจที่จะมาเป็นคู่ค้า เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการภายในขององค์กรเอง ดังนั้นบทบาทของกลยุทธ์คือตัวผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ก็จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในมิติอื่นๆ ที่

จะพูดถึงในโอกาสถัดไปอีกด้วย กลยุทธ์คือผลที่เกิดจากแรงกดดันทางการตลาดที่มีต่อองค์กร
ทิศทางทางการตลาดเป็นอย่างไร จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเป็นอย่างไร เมื่อพิจารณาทั้ง
2 ส่วนนี้ก็จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ กลยุทธ์จึงเป็นตัวผลักดันให้องค์กรเดินไปข้างหน้า
ในอดีตที่ผ่านมามีผู้ที่กำหนดกลยุทธ์คือผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดกลยุทธ์ซึ่งก็คือผู้ที่กำหนดเป้าหมาย
และวิธีการดำเนินงานที่จะไปสู่เป้าหมายนั่นเองซึ่งถือเป็นการกำหนดจาก เบื้องบนสู่ผู้ปฏิบัติ

ส่วนอีกวิธีหนึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระยะปานกลางและระยะยาว ตัวอย่างเช่น เป็นการกำหนดภายในขององค์กรเองว่า องค์กรจะต้องเป็นผู้ครองตลาดรถยนต์อันดับ 1
ภายในปี ค.ศ.2000 หรือจะต้องเป็นผู้ผลิตอันดับ 1 ของโลก เป็นต้น จากนั้นทุกหน่วยงานภายใน
องค์กรเองก็จะกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของตนเองเพื่อแข่งขันกับตนเองในการจะไปให้ถึง
เป้าหมายนั้น ทุกๆ คนก็จะมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยกันและร่วมมือกันดำเนินการอย่างจริงจังใน
ภาระหน้าที่ของตนเอง ด้วยวิธีการอย่างนี้กลยุทธ์จึงถูกกำหนดจากผู้ปฏิบัติจริงๆ (bottom up) การ
กำหนดกลยุทธ์อาจจะไม่เริ่มด้วยเป้าหมายใหญ่ๆ แต่จะพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ
ซึ่งประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จมากด้วยกลยุทธ์อย่างนี้ และในส่วนของความคิดรวบยอด
ของการกำหนดกลยุทธ์ก็คือ กลยุทธ์จะมีอิทธิพลอย่างมากที่จะก่อให้เกิดคำถามเพื่อนำไปสู่การ
เปลี่ยนแปลง

2) โครงสร้าง (structure)

โครงสร้างในที่นี้อาจจะอธิบายได้ว่าเป็นวิธีการหรือแนวทางที่จะจัดสรรทรัพยากร
ต่างๆ ขององค์กรไปสู่หน่วยงานย่อย ได้แก่ สาขา แผนก ฝ่าย อย่างไร โครงสร้างจะเป็นตัวบอก
แก่บุคลากรทุกฝ่ายว่าจุดยืนหรือตำแหน่งของท่านในองค์กรอยู่ตรงไหน บทบาทเป็นอย่างไร
ใครบังคับบัญชาท่าน และใครบ้างที่ท่านต้องบังคับบัญชาดูแล อำนาจอะไรบ้างที่ท่านมี ท่านต้อง
สัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นๆ หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรอย่างไร รวมทั้งองค์ประกอบรวมขององค์กร
เป็นอย่างไร ทำอย่างไรจะตอบสนองลูกค้าให้ดีที่สุดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โครงสร้าง
เป็นเรื่องสำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานในแต่ละวันของทุกๆ คนในองค์กร แต่อีกแง่หนึ่ง
อาจจะมองว่าการอธิบายตำแหน่งว่าเรายืนอยู่จุดใดของบริษัทอาจจะไม่สำคัญเท่าประสบการณ์
การทำงาน การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การรู้จัก ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รู้จักกับ
บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) ระบบ (systems)

ระบบจะเป็นตัวควบคุมการเคลื่อนไหวของทุกๆ อย่างภายในองค์กร เช่น การเคลื่อนไหว
ในเรื่องข้อมูลข่าวสาร วัตถุดิบ ผลิตรถยนต์ที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว เงิน คน และอื่นๆ องค์กรจะตัดสินใจ
อย่างไร เร็วหรือช้าอย่างไรก็จะขึ้นอยู่กับระบบ ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจ การยืดหยุ่น

และการสิ้นไหล ความสามารถโดยรวมขององค์กร องค์กรจะต้องทุ่มเทอย่างมาก ในการจัดระบบการทำงาน เพราะมันจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ระบบจะมีอิทธิพลโดยตรงที่จะทำให้เกิดการไหลลื่นของข้อมูลข่าวสารและการตัดสินใจ การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความราบรื่นและธุรกิจเดินหน้าด้วยดี ในส่วนของระบบการสื่อสารนั้นประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ องค์กรในประเทศตะวันตกนิยมระบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ แต่ตรงกันข้ามกับองค์กรในประเทศญี่ปุ่นที่นิยมและส่งเสริมระบบที่ไม่เป็นทางการ แต่สิ่งที้องค์กรควรนำไปใช้ก็คือ ระบบควรมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในเวลาเดียวกัน

4) วัฒนธรรม (culture)

เกิดจากการที่บุคคลในองค์กรได้แลกเปลี่ยนคุณค่าและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ต้องเป็นการซึมซับระหว่างกัน และวิถีทางที่ดีที่สุดที่จะสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่องค์กรคือการบูรณาการวัฒนธรรมหรือคุณค่าที่ดีๆ เหล่านั้นแทรกอยู่กั่วิถีการทำงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ วัฒนธรรมไม่สามารถจะสร้างขึ้นมาหรือทำให้เกิดขึ้นมาได้ด้วยการให้ความรู้หรือการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร องค์กรจะต้องทำให้วัฒนธรรมการทำงานที่ดีๆ แทรกอยู่ในทุกกิจกรรมที่บุคลากรต้องปฏิบัติหรือเกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมก็คือวิธีการหรือรูปแบบการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์กร อันอาจจะหมายรวมถึงตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพของบุคลากรในองค์กรว่าต้องทำอะไร ต้องปฏิบัติอย่างไร การตอบสนองความต้องการของลูกค้าควรทำอย่างไร สถานภาพของลูกค้าของเราเป็นอย่างไร ทักษะคนที่มีต่อลูกค้า ต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร การทำให้เกิดทัศนคติที่ดีก็คือวัฒนธรรมที่ตนเอง งานวิจัยพบว่าการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่พนักงาน การสร้างทัศนคติที่ดีต่อลูกค้า ต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่องานที่ปฏิบัติจะเป็นการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานอย่างมาก

5) รูปแบบการบริหาร (management style)

คือวิธีที่ผู้บริหารใช้เพื่อทำให้ธุรกิจหรือการทำงานขององค์กรเดินหน้าต่อไป รูปแบบการบริหารเป็นส่วนที่ใกล้ชิดกับบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่บุคลิกเฉพาะตัวบุคคลจะมีอิทธิพลสูงมากต่อระบบบริหารที่จะนำมาใช้ ตัวอย่างเช่นถ้าผู้บริหารเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องเงินและผู้ถือหุ้นก็จะมีรูปแบบการบริหารที่ต่างจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการขายและลูกค้า

เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นตัวอย่างหรือรูปแบบให้บุคลากรในองค์กรเลียนแบบพฤติกรรม ธรรมเนียม ชาติของทุกๆ คนในองค์กรคือจะเฝ้ามองผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการแสดงออกอย่างไร ทำอะไรบ้าง และคิดอย่างไร สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะถูกลอกเลียนแบบและทำตาม หรือคล้ายตามจากบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจึงสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจในทิศทางและสิ่งที้องค์กรต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้ว กำหนดเป้าหมาย ทুমเทเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายนั้น รูปแบบการบริหารถือเป็นองค์ประกอบทางจิตวิญญาณอย่างหนึ่งขององค์กรที่เป็นนามธรรม

5.1.2 หลักสำคัญพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลง (the basic principles)

หลักพื้นฐานที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1) **ต้องดำเนินการเป็นองค์รวม (globalization)** กล่าวคือการเปลี่ยนแปลง จะต้องเปลี่ยนแปลงทั้งองค์ประกอบทางกายภาพ ซึ่งก็คือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โครงสร้างระบบขององค์กร และจะต้องเปลี่ยนแปลงทางจิตวิญญาณขององค์กรด้วย ซึ่งก็หมายถึงเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแลกเปลี่ยนคุณค่าระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการ การจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องทำทุกๆ ส่วนไปพร้อมๆ กัน

2) **หลักการที่จะต้องทำให้งานหยุดชะงักหรือทำให้การทำงานต้องสะดุด (dislocation)** ซึ่งแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งความวิตกกังวล ความเครียด แต่หากเราพบว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่ขององค์กรมีข้อบกพร่อง เราก็ควรแก้ไขหรือยับยั้งกระบวนการดำเนินการในส่วนนั้นเสีย ดีกว่าที่จะปล่อยให้ความผิดพลาดดำเนินอยู่ต่อไป เช่น บางบริษัทในทวีปยุโรปเคยดำเนินการถึงขนาดปลดคนงานออกเป็นพันๆ คนเพื่อการจัดระบบโครงสร้างรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ รวมทั้งต้องชี้แจงแก่บุคลากรทุกฝ่ายให้ยอมรับความจริงในข้อนี้ที่ว่า ความเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ไม่มีสิ่งใดที่คงที่ได้ตลอดไป ต้องทำให้ทุกฝ่ายมองการเปลี่ยนแปลง มองความไม่คงที่ มองการที่จะต้องหยุดงานเพื่อปรับปรุงบางส่วนในเชิงบวก

3) **หลักในวงกว้าง (universal)** กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายทุกคน ที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติคือลูกจ้าง จึงจะประสบความสำเร็จที่แท้จริง ความร่วมมือกันในวงกว้าง และการกำหนดพันธะสัญญาจะก่อให้เกิดความสำเร็จได้ถ้าทุกคนทำตามหน้าที่บทบาทของตนเองอย่างดีที่สุดในกระบวนการที่ตนเองรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องอาศัยทุกคนที่ต้องให้ข้อเสนอแนะ รับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกันกับองค์กรในส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำเสนอมากลาง-สูบนซึ่งจะทำให้ทุกอย่างสอดคล้อง

ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ การดำเนินการดังกล่าวนี้องค์กรจะต้องสร้างระบบในการติดต่อสื่อสารและกำหนดโครงสร้างในการตัดสินใจให้มีทั้ง 2 แนวทางก็คือ จากบน-สู่ล่าง และระบบจากล่าง-สู่บน ซึ่งสำคัญในประเด็นนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจใดๆ จะมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับการทำงานให้มากที่สุด

4) หลักการที่ถือว่าทุกอย่างไม่ตายตัว (indeterminacy) ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะแนะนำกันและกัน ให้แนวทางกันได้ แต่ไม่สามารถที่จะควบคุมได้อย่างสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงจึงไม่สามารถบังคับได้ด้วยการออกกฎหมายหรือกฎข้อบังคับใดๆ ได้ ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงทำได้เพียงการแนะนำให้แนวทาง การสั่งการ และการเป็นผู้สนับสนุน เท่านั้น วิธีการที่นำมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงคือต้องยืดหยุ่นและร่วมกันรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้การนิเทศและแนะนำอย่างใกล้ชิด สิ่งที่สำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งคือทุกอย่างต้องมีการยืดหยุ่นได้ ดังนั้นจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์หรือทิศทางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนทราบและยึดถือเป็นแนวทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายข้างหน้าพร้อมๆ กัน แต่ละคนจะเดินทางใด ด้วยวิธีอย่างไรก็ตาม แต่เป้าหมายปลายทางจะไปยังที่ที่เดียวกัน

5.1.3 กฎเกณฑ์สำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง (the 10 keys to successful change management)

การที่จะทำให้หลักสำคัญพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงบรรลุผล จำเป็นต้องหากลวิธีการดำเนินการ กลวิธีทั้ง 10 ประการที่จะนำเสนอต่อไปนี้ถือเป็นกฎเกณฑ์ที่จะไขเข้าสู่หลักสำคัญพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและจะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ แต่ละกฎเกณฑ์จะต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้คือ

1) ความจำเป็น (necessity) ทั้ง 10 กลวิธีที่จะเสนอต่อไปนี้มีความจำเป็นทั้งสิ้นที่องค์กรต้องดำเนินการไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

2) ความต่อเนื่อง (continuity) ทุกกลวิธี ทุกกระบวนการต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3) ความยืดหยุ่น (flexibility) แต่ละกลวิธีต่างๆ กำหนดกิจกรรมต่างๆ ไว้เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติจริงๆ นั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารจัดการและผู้ที่เกี่ยวข้องว่าจะปรับจะประยุกต์อย่างไรจึงจะมีความเหมาะสมในขณะนั้น

4) การต้องพึ่งพากันและกัน (interdependence) แต่ละกลวิธีมีความสำคัญอาจจะไม่เท่ากัน แต่ทุกกลวิธีต่างเกี่ยวพันกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกการดำเนินการออกจากกันได้

กลวิธีซึ่งเป็นกุญแจสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (defining the vision)

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรถือเป็นก้าวแรกของการที่จะเปลี่ยนแปลงใน องค์กร วิสัยทัศน์จะเป็นเครื่องนำทางที่ดีต่อเนื้อของทุกๆ ฝ่าย ทุกๆ คนในองค์กรและยังใช้เป็นจุดอ้างอิงให้กับทุกกระบวนการ ได้ก้าวไปสู่จุดเป้าหมายที่ต้องการ วิสัยทัศน์จะไม่มีรายละเอียดมาก การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้กำหนดจะต้องเข้าใจองค์การในประเด็นภารกิจหน้าที่ขององค์กรเป็นอย่างดี รวมทั้งเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอก องค์กรเป็นอย่างดีด้วย ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 กำหนดประเด็นที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 พัฒนาทางเลือกว่าจะกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไรได้บ้าง
- 1.4 เลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม
- 1.5 กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร

สิ่งที่ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ต้องดำเนินการคือ ค้นหาประเด็นปัญหาขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแก้ไข วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน เลือกวิธีการที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาต่างๆ ต้องหาวิธีการประเมินให้ได้ว่าผลการแก้ปัญหาสุดท้ายเป็นอย่างไร ซึ่งทุกอย่างต้องประเมินได้และมีเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติ

2. การขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (mobilising)

เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต่อจากการกำหนดวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงก็คือการสร้างกลไกเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นั่นคือต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรว่าจะมีบางที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ กิจกรรมหรือกระบวนการทำงานใดบ้างที่ต้องยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลง แก้ไขจุดประสงค์สำคัญ 3 ประการของการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงคือ

- 2.1 สร้างความตระหนักและจิตสำนึกแก่พนักงานทุกคนถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 กำหนดประเด็น ที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 เลือกรายละเอียดของกิจกรรมที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ประเด็นสำคัญในการดำเนินการในประเด็นที่ 2 คือ ต้องชัดเจนในวิสัยทัศน์ขององค์กร เปลี่ยนแปลงพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานหากไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ค้นหาวิธี

การให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานให้เต็มศักยภาพ กำหนดประเด็นหน้าที่ที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบ และจัดโครงสร้างขององค์การรองรับทิศทางที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. เร่งรัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (catalysing)

การเร่งรัดการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการต่างๆ ที่องค์กรจัดตั้งขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงก็เช่นเดียวกับการบริหารจัดการเรื่องอื่นๆ เหมือนกันที่ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ทรัพยากรที่จะนำมาใช้ ความสอดคล้องต่อเนื่อง การสนับสนุน การทบทวนและยืนยันในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

วัตถุประสงค์สำคัญก็เพื่อต้องการอธิบายรูปแบบขององค์กร ความจำเป็นและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่จะใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคำถามที่จำเป็นต้องหาคำตอบในขั้นตอนนี้คือ ใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง บทบาทของแต่ละคนหรือแต่ละฝ่ายเป็นอย่างไร มีหน้าที่อะไร และแต่ละฝ่ายแต่ละคนนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

ประเด็นสำคัญคือ การกำหนดโครงสร้างกลไกเพื่อเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจัดตั้งทีมและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่น ทีมผู้บริหาร ทีมที่ปรึกษา ทีมผู้ให้การสนับสนุน ทีมผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. กำหนดแนวทางเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (steering)

หัวใจของกฎแฉดออกที่ 4 นี้คือการจัดระบบการแนะนำ กระบวนการการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินงานอยู่ในทิศทางและแนวทางที่ถูกต้อง ได้ผลตามความคาดหวังและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ดังนี้

4.1 จัดตั้งโครงสร้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

4.2 กระบวนการวางแผน

4.3 กระบวนการที่สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าการดำเนินกิจวัตรประจำวัน

กระทำได้อย่างถูกต้อง ถูกทิศถูกทาง

4.4 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเปลี่ยนแปลง

4.5 จัดกระบวนการให้มีการแนะนำและให้ข้อเสนอแนะ

4.6 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทศนคติในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มบุคลากร

หลักๆ ในองค์กร

4.7 ระบุวิธีการและเครื่องมือที่จำเป็น รวมทั้งจัดหาให้กับพนักงานทุกฝ่ายเพื่อสนับสนุนให้ก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4.8 วิริ้มและดำเนินการในลักษณะของผู้ฝึกสอนงาน (coaching)

4.9 เพื่อความมั่นใจว่ากฎเกณฑ์สำคัญอีก 9 ประการที่เหลือจะได้รับการปฏิบัติ
ได้ถูกต้องเหมาะสม

5. นำสู่การปฏิบัติ (delivering)

หมายถึงกระบวนการสร้างปัจจัยบวกหรือการเสริมแรงด้วยการให้แต่ละคนได้
ทราบและเข้าใจผลการปฏิบัติของตนเองว่าเป็นอย่างไร มีส่วนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย
แค่นั้น และเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินต่อไป และวัน
หนึ่งต้องประสบความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงจะคงอยู่ตลอดไป

ขั้นตอนหลักๆ ของการดำเนินงานประกอบด้วย

5.1 วิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดกิจกรรมการดำเนินงานในสภาพปัจจุบัน
เปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์กับทิศทางการเปลี่ยนแปลง รวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ใน
ปัจจุบัน

5.2 กำหนดรายละเอียดเฉพาะเพื่อจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง กำหนดความสำเร็จ
ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร

5.3 ดำเนินการทดสอบในลักษณะโครงการนำร่อง

5.4 นำผลที่ได้จากการทดสอบไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง
คำนึงถึงผลที่ได้จากการทดสอบมากกว่าข้อมูลทั่วไป

5.5 จัดตั้งระบบเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
สิ่งที่อาจจะต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้คือ

(1) เปลี่ยนบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร

(2) กระจายภารกิจให้ทั่วถึงครอบคลุมและรวดเร็วที่สุด

(3) จัดสถานที่ห้องทำงานให้ทุกคนได้ทำงานสะดวก

(4) ปรับกระบวนการให้เหมาะสมทุกส่วน

แบ่งการทำงานเป็น 4 ระยะคือ

(1) กำหนดรูปแบบที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

(2) ทดสอบรูปแบบเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

(3) นำใช้รูปแบบที่ผ่านการรับรอง – ติดตามผลการปฏิบัติงาน

(4) จัดตั้งระบบงานที่ผ่านการทดสอบแล้ว

6. การมีส่วนร่วม (obtaining participation)

ประเด็นสำคัญที่แฝงอยู่ในกฎเกณฑ์สำคัญดอกนี้คือ ทำอย่างไรให้พนักงานทุกฝ่าย

ได้เข้ามามีส่วนร่วมและคงความมีส่วนร่วมนั้นไว้ และทำอย่างไรจะจัดการกับความหลากหลาย
 หลายของการมีส่วนร่วมเหล่านั้นให้ได้ในทุกกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร
 สิ่งที่ต้องดำเนินการคือ บุคลากรทุกคนจะต้องเลือกและรับผิดชอบส่วนใดส่วน
 หนึ่งของงาน เป็นเจ้าของส่วนงานนั้น ทำงานในหน้าที่นั้น คิด ปฏิบัติ และหาทางปรับปรุงวิธีการ
 ทำงานในแนวทางใหม่ๆที่ไม่เคยทดลองทำมาก่อน ต้องคิดวิสัยทัศน์ในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบ
 ของตนเอง กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ บทบาทของตนเองใหม่ให้ดียิ่งขึ้น

7. สร้างอารมณ์ร่วม (handling the emotional dimension)

แต่ละบุคคลในองค์กรมีส่วนอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในแนวทางที่
 แตกต่างกัน สิ่งที่สำคัญก็คือ ทำอย่างไรจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลง
 ประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญต้องดำเนินการคือ

7.1 การวิเคราะห์และระบอบองค์ประกอบของอารมณ์ที่สอดคล้องสัมพันธ์ต่อการ
 เปลี่ยนแปลง

7.2 การประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

7.3 จัดการกับปัญหาที่กระทบต่ออารมณ์และจิตใจนั้น

สิ่งที่ควรปฏิบัติในขั้นตอนนี้คือ

(1) สร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายให้เกิดความเข้าใจเหตุผลว่าทำไมต้อง
 มีการเปลี่ยนแปลง

(2) จัดปัญหาต่าง ๆ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น อาจจะต้อง ยุติหรือลดบทบาทของ
 บุคลากรบางคนลงและต้องพยายามทำงานให้ครบวงจร (one stop service)

(3) ใช้ความเป็นผู้นำ สร้างให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร

(4) ใช้ประสบการณ์ต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ใช้กระบวนการกลุ่ม
 ในการแก้ปัญหาการให้ทุกคนมีส่วนร่วม เปิดโลกทัศน์ให้กว้าง นำสิ่งใหม่ ๆ
 เข้ามาใช้แก้ปัญหา การให้ผลประโยชน์ตอบแทนเช่นโบนัส การฝึกอบรม
 บุคลากร การจัดระบบสื่อสารที่ดี เป็นต้น

8. จัดระบบการใช้อำนาจ (handling the power issues)

การจัดระบบการใช้อำนาจนั้นในแง่ของการเปลี่ยนแปลงคือการจัดระบบการ
 ควบคุมอำนาจภายในองค์กรนั่นเอง ขั้นตอนการดำเนินงานคือ

8.1 วิเคราะห์ ระบุประเด็นของอำนาจ

8.2 กำหนดการใช้อำนาจให้ประสิทธิภาพ

8.3 จัดระบบการถ่วงดุลอำนาจในสายงานตามวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

แปลง

กิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการคือ

- (1) จัดกรอบอำนาจ และถ่วงดุลอำนาจให้กับบุคลากรหลัก
ในองค์กรและแต่ละทีมงานในองค์กร
- (2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายได้ใช้อำนาจที่มีอยู่ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
และจัดระบบการติดตามตรวจสอบการใช้อำนาจดังกล่าว
- (3) ปรับระบบและขั้นตอนการใช้อำนาจตลอดเวลา

9. การฝึกอบรมและการสอนงาน (training and coaching)

การเปลี่ยนแปลงต้องการให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ต้องการให้เกิดวิธี
คิด และวิธีปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้คือการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง
รวมถึงการสอนงานให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

ประเด็นสำคัญของกลวิธีนั้นคือ

9.1 ประเมินและตัดสินใจกำหนดในการฝึกอบรมและการสอนงาน

9.2 ฝึกอบรม ให้ระบุทักษะที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละงาน รวมทั้ง
ทักษะที่จำเป็นระหว่างบุคคลที่จะสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง

9.3 สอนงาน ให้อธิบายได้ว่าเราจะใช้เทคนิคการสอนงานมาใช้ในการ
เปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

9.4 สร้างกลไกเพื่อให้เกิดการปรับปรุงตนเอง (self – improvement) เพื่อส่งเสริม
ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเปลี่ยนแปลง

10. การสื่อสารในเชิงรุก (communicating actively)

กระบวนการสื่อสารต้องคำนึงถึงความบ่อยและการแพร่หลายในวงกว้าง สิ่งที่เป็น
เนื้อหาของการสื่อสาร ต้องไม่เพียงแค່รายงานความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงแต่จะต้อง
สื่อสารเพื่อให้เกิดความมั่นใจ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องนำเสนอแนวคิดที่สำคัญที่
ก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยรวมคือการสื่อสารในเชิงรุกจะต้องทำให้พนักงานทุกคน
เกิดความรู้และตระหนักในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สื่อสารให้ทราบความก้าวหน้า ให้
เหตุผลและความช่วยเหลือให้แต่ละคนได้พัฒนา กระตุ้นความสนใจ กระจายและเผยแพร่แผนการ
ทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก

การวางแผนกลยุทธ์

5.2 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชา

ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

5.2.1 เหตุผลของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อทุกองค์กรในปัจจุบัน ในทฤษฎีของ สวีตส์ สุมิตร (สวีตส์ สุมิตร, 2536) กล่าวว่า เหตุผลของการวางแผนกลยุทธ์เนื่องมาจากว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ก็เพื่อการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และอีกประการก็เพื่อการที่องค์กรต้องสร้างความพอดีและความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมและภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในแต่ละระยะเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว สิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาดำเนินการประกอบการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ

1) **พิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เช่น บรรยากาศความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ลักษณะทางกายภาพขององค์กร ซึ่งเป็นการประเมินสภาพของตัวเราว่าองค์กรของเราเป็นอย่างไร ดีหรือยัง คนส่วนใหญ่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดีหรือไม่ สภาพแวดล้อมที่ทำงานเป็นอย่างไร มีข้อมูลอะไรบ้างที่จะพอให้เรานำไปปรับปรุงพัฒนาองค์กรของเราในอนาคต เป็นต้น

2) **พิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง กฎหมาย เทคโนโลยี ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนลูกค้าหรือผู้ใช้บริการว่าเป็นอย่างไร เป็นต้น

5.2.2 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

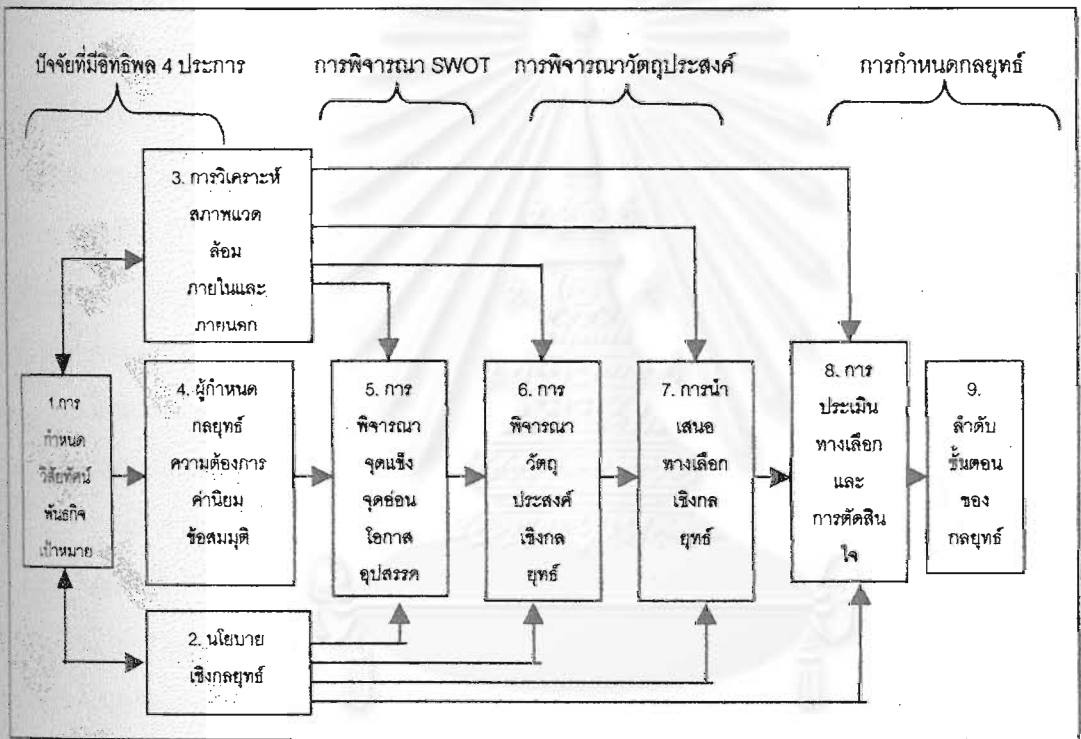
ธงชัย สติวงษ์ (อ้างจาก จันทรรัตน์ ไตรย์ปักษ์, 2539:15) ให้ความหมายว่า เป็นการวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์กรที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดของทั้งองค์กร และเกี่ยวข้องกับกรกำหนดทิศทางของแผนงานเพื่อที่จะก้าวไปสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลายาว

ฮิกกินส์ และ วินซ์ (Higgins & Vinze, 1993) ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรโดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ภายใต้ภาวะความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามและมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์คือ แผนรวมขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ในอนาคต

5.2.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ตามแนวคิดของฮิกกินส์ และ วินซ์ ได้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 18 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิกกินส์และวินซ์ (Higgins & Vinze, 1993:6)

รายละเอียดดังนี้

- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 4 ประการ คือ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
 2. นโยบายเชิงกลยุทธ์
 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
 4. ผู้กำหนดกลยุทธ์ ความต้องการ ค่านิยม และทักษะขององค์กร

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถามซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุดใน การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรมักจะเป็นข้อความที่กำหนดทิศทางตามพันธกิจขององค์กรว่าต้องการจะเป็นอะไร อย่างไร

พันธกิจ เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงภาระหน้าที่หรือกิจกรรมหลักขององค์กร ว่าองค์กรมีบทบาทหน้าที่อะไร ข้อความพันธกิจจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของบทบาทหน้าที่ในอนาคตขององค์กร

เป้าหมาย หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึงการกำหนดผลลัพธ์สำคัญที่องค์กรต้องการตามพันธกิจของตน เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้นหลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว วัตถุประสงค์จะเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่สามารถวัดได้

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2536 : 17-50)

2. นโยบายเชิงกลยุทธ์

นโยบาย หมายถึง แนวทางอย่างกว้างๆ ที่กำหนดขึ้นมาโดยอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กรในการดำเนินงาน

ส่วนคำว่า **กลยุทธ์** หมายถึงแผนการปฏิบัติซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

คำว่า กลยุทธ์จะแตกต่างจากนโยบายตรงที่ กลยุทธ์เป็นวิธีการอยู่ภายใต้นโยบาย กลยุทธ์เกิดจากพันธกิจและนโยบาย

ดังนั้นคำว่า **นโยบายเชิงกลยุทธ์** จึงเป็นนโยบายที่เป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานหรืออาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ที่มีฐานมาจากนโยบาย

ตามทฤษฎีนโยบายเชิงกลยุทธ์จะแตกต่างจากพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ แต่ในทางปฏิบัติอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างที่คาบเกี่ยวกันอยู่ ในระดับสูงสุดนโยบายเชิงกลยุทธ์จะช่วยแนะแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

จุดประสงค์ก็เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) ที่มีต่อองค์กร **จุดแข็ง** (strengths = S) คือสภาวะภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น เช่น การมีบุคลากรที่มีความสามารถเหนือองค์กรอื่น การมีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป เป็นต้น

จุดอ่อน (weaknesses = W) คือสภาวะภายในองค์กรที่เสียเปรียบขององค์กรอื่น เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด บุคลากรขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี ทำเลที่ตั้งไม่ดี หรือผู้บริหารไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น

โอกาส (opportunities = O) คือสภาวะภายนอกขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรในขณะนี้หรือในอนาคต อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายบางประการที่ทำให้ห้องค์กรของเราได้ประโยชน์ ได้เปรียบขององค์กรอื่น เป็นต้น

ภาวะคุกคาม (threats = T) คือสภาวะภายนอกขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรในขณะนี้หรือในอนาคต เป็นสภาวะที่เสียเปรียบขององค์กรอื่น เช่น จำนวนลูกค้า หรือผู้ใช้บริการลดลง การไม่สามารถซื้อหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรได้ เป็นต้น

4. ผู้กำหนดกลยุทธ์ ความต้องการ ค่านิยม และทักษะขององค์กร

ดังที่กล่าวแล้วว่า กลยุทธ์คือ แผนหรือรูปแบบของกิจกรรมที่ผู้บริหารกำหนดหรือใช้เพื่อนำทางองค์กรให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีตำแหน่งแตกต่างกันไปในหลายระดับ เช่น ระดับสูงสุดขององค์กรก็จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์รวมขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางก็จะกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งในมหาวิทยาลัย ก็คือแผนระดับคณะ ผู้บริหารระดับล่างก็จะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ว่าด้วยวิธีการอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จได้ผลลัพธ์ออกมาตามที่เรากำลังต้องการ

ดังนั้น จะเห็นว่าระดับของกลยุทธ์จะประกอบด้วย 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 กลยุทธ์รวม คือแผนรวมของมหาวิทยาลัย เป็นแผนกว้างๆหรืออยู่ในขั้นตอนแรก ซึ่งจะต้องรู้กรอบการทำงานว่าเราจะทำอะไร มหาวิทยาลัยจะทำอะไรในอนาคตอย่างกว้างๆ

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ธุรกิจ คือแผนการดำเนินงานระดับคณะที่สอดคล้องกับทิศทางของแผนรวมขององค์กร

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือบางที่เรียกว่า กลวิธี เป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดว่าทำอะไรจึงจะประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

(ศรีวงศ์ สุมิตร, 2536)

ความต้องการ หมายถึง สภาวะการขาดบางสิ่งบางอย่าง เป็นความปรารถนา เป็นคุณประโยชน์ เป็นเงื่อนไขที่เราอยากได้รับ ซึ่งโดยปกติผู้ที่แสดงความต้องการคือผู้ใช้หรือลูกค้า

(Pall, 1987)

ค่านิยม หรืออาจจะใช้คำว่า **ปรัชญา** หมายถึง หลักการและความเชื่อที่เขียนเป็นข้อความจากความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรและยอมรับว่าจะใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน

ส่วนทักษะขององค์กรในที่นี้หมายถึง ศักยภาพโดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะความรู้ความสามารถ และทักษะพิเศษของบุคลากร

ดังนั้นผู้ที่กำหนดกลยุทธ์ได้ดีจะต้องรู้ถึงความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ต้องรู้ค่านิยมและทักษะขององค์กรด้วย

5. การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อสมมติ

จากปัจจัยที่มีอิทธิพล 4 ประการในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ก็จะเป็นพื้นฐานไปสู่การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและสมมติฐานขององค์กร

6. การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ลักษณะของวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้

- 1) อาจจะเป็นได้ทั้งลักษณะวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน
- 2) เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายามให้บรรลุผล
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา
- 4) วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล
- 5) วัตถุประสงค์จะลดความสับสนและข้อขัดแย้ง
- 6) วัตถุประสงค์สามารถวัดได้

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542:33)

วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร จะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นและจะช่วยลดความสับสน
- 2) สามารถวัดได้
- 3) ควรเฉพาะเจาะจงในเวลาที่กำหนด
- 4) ทำทลายความสามารถ แต่ต้องเป็นการทำทลายที่เป็นไปได้
- 5) สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(จันทร์คม ไตรย์ปักษ์, 2539:24)

7. การนำเสนอทางเลือกเชิงกลยุทธ์

เป็นกระบวนการนำเสนอทางเลือกเชิงกลยุทธ์หลายๆ ทางประกอบการตัดสินใจ

8. การประเมินทางเลือกและการตัดสินใจ

ดูความเหมาะสม สอดคล้อง และความเป็นไปได้ รวมทั้งการพยากรณ์ประสิทธิผล ประสิทธิภาพที่จะเกิดในอนาคต แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

9. ลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดทำแผนงาน โครงการ แผนงานและโครงการเป็นแผนงานที่มีทั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่างๆ กำหนดกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงาน ทักษะการต่างๆ ที่ต้องจัดหามา รวมทั้งองค์ประกอบอื่นๆที่จำเป็นสำหรับนำกิจกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่ละแผนงานอาจจะมีโครงการหลักๆ แยกย่อยเป็นโครงการย่อยๆ อีกก็ได้ แต่โครงการต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีความสอดคล้องกัน

ความหมายของโครงการคืองานที่มีลักษณะไม่ซ้ำงานประจำ ส่วนคำว่าแผนงานหมายถึงกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ

โดยสรุป กลยุทธ์ประกอบด้วย เป้าหมาย นโยบาย และแผนงาน

เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต เป้าประสงค์สามารถกำหนดได้ 5 ประการคือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) นโยบาย

สุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์คือ การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจจะออกมาในลักษณะของแผนงาน โครงการหลัก โครงการย่อย ซึ่งทุกๆ อย่างจะต้องสอดคล้องกันเพื่อนำพหุองค์การสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้

5.3 Balanced Scorecard กับการพัฒนาแผนกลยุทธ์

5.3.1 Balanced Scorecard (BSC) มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ ศาสตราจารย์แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด (Harvard University) และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้ง 2 คนได้ทำการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดใหม่โดยแทนที่จะประเมินผลองค์กรเพียงเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงิน (ผลกำไร - ขาดทุน) เพียงอย่างเดียว (Financial Perspective) ทั้ง 2 ท่านเสนอว่า องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลผลิตภาพ เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็วหรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน แสดงความสามารถ การมีระบบสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

การประเมินผลองค์กรด้วยการเพิ่มมุมมองเป็น 4 ด้านนี้จะทำให้องค์กรมีความสมดุลเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันได้จริง และเป็นการเติบโตที่มั่นคง ยั่งยืน และเข้มแข็งขององค์กร

แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นที่แพร่หลายอย่างมากในวงธุรกิจ ทำให้แนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานภาคธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990

ในปี 1996 ทั้ง 2 ท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ เป็นผลทำให้แผนกลยุทธ์เกิดความสอดคล้อง เป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จนทำให้ปัจจุบัน BSC จึงไม่ใช่เป็นแต่ระบบการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร

ดังนั้นจากหลักการและแนวคิดเบื้องต้นสรุปได้ว่า

"BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)"

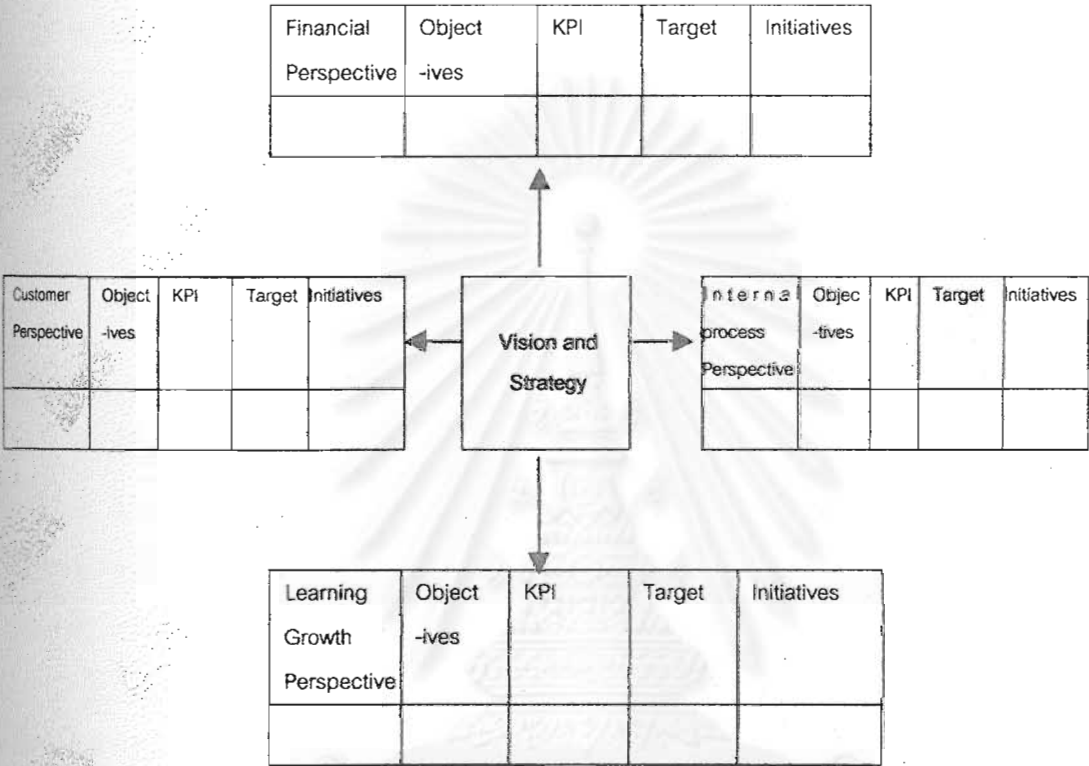
(พสุ เดชะรินทร์ 2545, 4)

BSC ช่วยนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) แนวทาง การดำเนินงาน (Initiatives) และ BSC มีความสัมพันธ์กันดังนี้

แผนภูมิที่ 19 มุมมองของ BSC วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของ

องค์กร



(พสุ เศษรินทร์ 2545, 20 ดัดแปลงจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton, 1996)

จากแผนภูมิจะเห็นว่า หัวใจหรือศูนย์กลางในการดำเนินงานขององค์กรคือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางนโยบายต่างๆ ขององค์กรที่จะให้ทุกฝ่ายได้ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรทั้งหมดไปตามทิศทางที่องค์กรตั้งไว้

จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่าง

1. มุมมองด้านการเงิน ซึ่งวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ก็ได้แก่การทำการกำไรสูงสุด
2. มุมมองด้านลูกค้า การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินคือการเพิ่มรายได้ขึ้น องค์กรต้องสามารถนำเสนอคุณค่าหรือสามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการเพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น
3. มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน จะต้องพิจารณาว่า กระบวนการหรือการดำเนินงานในด้านใดขององค์กรที่ต้องทำให้ดีเพื่อจะสามารถสร้างคุณค่าหรือเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และในขณะเดียวกันภายใต้มุมมองด้านนี้จะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะของพนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองทั้ง 3 มุมข้างต้น

จะเห็นว่าทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมุมมองทั้ง 4 ต่างสัมพันธ์ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานเกิดความชัดเจน เอื้อประโยชน์ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน หน้าที่ของผู้บริหารที่ดีคือ จะดำเนินการเพื่อสร้างความสมดุลทั้ง 4 มุมมองแค่ไหน อย่างไร ไม่ใช่เฉพาะคิดแต่จะทำกำไรในระยะสั้น

ในแต่ละมุมมองจะเห็นว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องระบุไว้ด้วยคือ

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ต้องการดำเนินการในมุมมองนั้นๆ
2. ตัวชี้วัด (Key - Performance Indicators = KPI) เพื่อเป็นเครื่องมือวัดว่าการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และจะดูได้จากอะไร
3. เป้าหมาย (Target) อาจจะเป็นตัวเลขที่เป็นผลของการดำเนินงานที่องค์กรต้องการไปให้ถึง
4. แนวทางการดำเนินงาน (Initiatives) ซึ่งอาจจะเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่าต้องทำอะไรบ้าง และอย่างไร จึงจะสามารถทำได้ตามเป้าหมาย เป็นไปตามตัวชี้วัด และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้บริหารองค์กรจะต้องนำเอาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมุมมองทั้ง 4 นี้มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อสร้างความสมดุลในแต่ละมุมมองของการดำเนินงานและเพื่อเป็นแผนที่เดินทางให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจกระบวนการดำเนินงานว่า แต่ละคนแต่ละฝ่ายต้องทำอะไรบ้าง และแต่ละส่วนเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งเสริมกันอย่างไร

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดของ BSC เป็นกรอบความคิดในการดำเนินงานเพื่อจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยได้นำเอาวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในมหาวิทยาลัยนานกว่า 10 ปีมาแล้ว สิ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการคือการเปรียบเทียบหลักสูตรในสถาบันต่างๆ และมหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องตลอดมา โดยใช้ยุทธวิธีการให้ความร่วมมือกันระหว่างสถาบันต่างๆ เช่น สถาบันหรือสมาคมวิชาชีพ บริษัททางภาคธุรกิจเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ตัวอย่าง เช่น โครงการนาคูโบ (NACUBO project)

สมาคมนาคูโบ (The National Federation of College and University Business Officers Association) ได้เริ่มทำการศึกษเปรียบเทียบสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ปี 1991 และในปี

1995 ได้มีมหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการจำนวนประมาณ 150 สถาบัน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมต่างๆ ในสถาบันมากกว่า 40 กิจกรรม ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบมากกว่า 600 ประเด็นด้วยกัน เป้าหมายในการเปรียบเทียบสมรรถนะของสมาคมนานาชาติเพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ร่วมมือกัน ทำงานร่วมกัน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากสถาบันที่ร่วมในโครงการและนำสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาเสนอแนะให้แก่แต่ละสถาบันได้นำกลับไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในสถาบันของตนเอง ซึ่งผลที่ได้คือทำให้แต่ละสถาบันลดต้นทุนการผลิตและสามารถพัฒนาคุณภาพของผลผลิต การให้บริการและกระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Alstete 1995:17-19)

คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยการขอเข้าเยี่ยมชมคณะบริหารธุรกิจในสถาบันต่างๆ ประมาณ 20 กว่าสถาบันทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและสถาบันต่างประเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ จุดประสงค์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะในครั้งนี้ก็เพื่อต้องการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถาบันที่เป็นคู่แข่งและเผยแพร่ข้อมูลที่รวบรวมได้พัฒนาโปรแกรมการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพมากขึ้น ผลของการดำเนินงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องหลักสูตรและระบบการบริหารจัดการ (Alstete 1995:25)

ซาวิน (Savin, Howard A.2000) ได้นำเอากระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทำการศึกษาและออกแบบระบบบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีเครือข่ายการทำงานที่กว้างขวางและครอบคลุมกว่า 13 รัฐ ปัญหาที่เขาต้องการแก้ไขคือ ปรับปรุงโครงสร้างที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของแต่ละศูนย์ และคุณภาพการดำเนินงานของแต่ละศูนย์ให้ดีขึ้น ให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน ผลของการดำเนินงานทำให้เขาได้แนวคิด กระบวนการปฏิบัติ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพ เสนอแนะต่อศูนย์ต่างๆ เพื่อการวางระบบการบริหารจัดการแก้ไข ปัญหาและวางระบบในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น

เฮจลันด์ (Hagelund, 1997) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย (Benchmarking in University Administration-case study) โดยเฮจลันด์ต้องการพิสูจน์ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพได้จริงหรือไม่ การดำเนินการของเขาจึงเริ่มทดลองศึกษาในปี 1977 กับหน่วยงานตอบ-รับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกน เพราะเขามองว่าบริการตอบ-รับโทรศัพท์ของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพพอ และถึงแม้การตอบ-รับโทรศัพท์เป็นกิจกรรมเล็กๆ อย่างหนึ่งในมหาวิทยาลัยแต่ก็เป็นปัญหาที่น่าสนใจ และจะเกิดขึ้นได้ในทุกๆ หน่วยงาน การทดลองของเขาได้ขอความร่วมมือไปยัง 30 หน่วยงาน ซึ่ง

เป็นหน่วยงานภายนอกที่การตอบ-รับโทรศัพท์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และในที่สุดมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกนได้เลือก 3 หน่วยงานเพื่อจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในกิจกรรมการให้บริการตอบ-รับโทรศัพท์ ผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็น

1. เครื่องมือที่จะพาเราไปสู่องค์การที่เรียกว่า "the best in class" ได้จริง
2. เครื่องมือที่ทำให้เรามองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง
3. เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์หาจุดเด่นและขั้นตอนที่จะนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

4. เครื่องมือที่สามารถทำได้อย่างกว้างขวางในทุกภารกิจ

เอปเปอร์ (Rhonda Martin Epper, 1999) ได้นำการเปรียบเทียบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา (Applying benchmarking to higher education : some lessons from experience) โดยเขากล่าวว่าที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาได้มีการนำเอาการเปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมาก แต่ไม่ได้ดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบและเป็นทางการเท่าที่ควร เช่น การที่มหาวิทยาลัยต่างๆ เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษา จำนวนเงินค่าลงทะเบียน การยอมรับและความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้งสิ้น และจากการที่เอปเปอร์ได้นำเอาวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในครั้งนี้ ทำให้เขาเกิดการเรียนรู้อย่างมาก และได้สรุปเป็นผลของการดำเนินงานใน 4 ประเด็น คือ

1. ประสบการณ์ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ
2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในลักษณะความร่วมมือจากสถาบันต่างๆ (consortium)
3. ความท้าทายในการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะ
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ

จากการดำเนินการดังกล่าวทำให้เขาได้แนวคิดประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก และเป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง เขาสรุปว่าด้วยกระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะจะทำให้ตัวเรามองตนเองและศึกษาตนเองอย่างลึกซึ้ง ยอมรับจุดอ่อนของตนเองที่มีในบางจุดสืบเสาะค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด แล้วนำมาประยุกต์ปรับใช้กับองค์การของเราเพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสุดท้ายผู้ดำเนินงานจะได้รับรางวัลของชีวิตตอบแทนอย่างคุ้มค่า

บอยล์และพอล (Boyle and Paul, 1998) โดยการสนับสนุนการดำเนินงานจากกองทุนเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยสมาคมกองทุนเพื่อการอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษ (The Higher Education Funding Council for England = HEFCE) ได้ทำการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน (computer-based assessment = CBA) ฐานข้อมูลดังกล่าวได้จัดทำใน 2 ลักษณะคือ เป็นผลลัพธ์ของการจัดการเรียนการสอนของแต่ละภาควิชาและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาในส่วนที่เป็นคุณลักษณะทั่วไป การดำเนินงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. การรวบรวมจัดทำฐานข้อมูลรายวิชา (the subject learning outcomes) วิธีการรวบรวมคือ คณะทำงานจะสร้างเครื่องมือในการสำรวจรวบรวมข้อมูลที่เป็น ผลการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา ของภาควิชาต่างๆจากหลายๆสถาบัน แล้วนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็น the subject learning outcomes และรวบรวมไว้เป็นฐานเพื่อการเปรียบเทียบผลการจัดการศึกษาสำหรับสถาบันที่ต้องการจะเปรียบเทียบสมรรถนะ
2. การจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นคุณลักษณะทั่วไป (generic outcomes) วิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลในส่วนนี้คือ คณะทำงานจะนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้จาก the subject learning outcomes จากทุกๆ รายวิชา ทุกภาควิชา และจากหลายๆ สถาบันมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาคุณสมบัติร่วมของทุกรายวิชา ทุกภาควิชา และจากหลายๆ สถาบัน ซึ่งก็คือคุณสมบัติทั่วไปนั่นเอง จากนั้น CBA จะออกแบบการประเมินบนพื้นฐานข้อมูลดังกล่าว ซึ่งภาควิชาต่างๆสามารถใช้เป็นเกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อเป็นมาตรฐานในการจัดการศึกษาได้ โดยอาจจะเปรียบเทียบคะแนนภายในกลุ่มวิชาเดียวกันของแต่ละสถาบัน หรือเปรียบเทียบระหว่างภาควิชาต่างๆ ในสถาบันเดียวกัน การจัดทำฐานข้อมูลดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมาก

ยอร์ค (Yorke, 1996 และ 1998) ได้ทำการสำรวจลักษณะและวิธีการให้คะแนนแก่นักศึกษาในระดับปริญญาตรีใน 8 สาขาวิชา โดยทำการเปรียบเทียบสมรรถนะจากมหาวิทยาลัยจำนวน 7 แห่งด้วยกัน ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันในระบบของการให้คะแนนในสาขาวิชาที่แตกต่างกัน รูปแบบการให้คะแนนสะท้อนออกมาตามวัฒนธรรมของแต่ละสถาบัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดอันดับในแต่ละสาขาวิชาตามมา

สมาคม NUCCAT (The Northern Universities Consortium for Credit Accumulation and Transfer) ซึ่งเป็น 1 ใน 5 สมาคมอุดมศึกษาส่วนภูมิภาคของประเทศอังกฤษ

ได้ทำการ เปรียบเทียบสมรรถนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยกิตการเรียน ที่แต่ละสถาบันใช้ใน รูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลและวิธีปฏิบัติของสถาบันต่างๆ ใน ประเด็นต่อไปนี้คือ

1. ปีการศึกษา (the academic year) ซึ่งจะศึกษาเกี่ยวกับระยะเวลาในแต่ละปีการศึกษา ระยะเวลาในแต่ละภาคเรียน จำนวนชั่วโมงเรียนในแต่ละภาคเรียน ทั้งในระดับปริญญาตรีและ บัณฑิตศึกษา

2. กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยกิต (the rules for using credit) เป็นการศึกษาเงื่อนไขและ เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยกิต เช่นจำนวนหน่วยกิตในแต่ละระดับการศึกษาในแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ลักษณะเกณฑ์และเงื่อนไขของรางวัลต่างๆ ที่จะได้รับ

3. ระบบของการประเมิน (the regulation of assessment) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการ พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การแข่งขันของคะแนน การให้เกียรตินิยม ระดับ คะแนนที่ถือว่าสอบผ่าน ระดับคะแนนที่ถือว่าสอบไม่ผ่าน การเลือกชุดการเรียนอื่นแทน ชุดการ เรียนที่เรียนไม่ผ่าน โครงสร้างของคณะกรรมการการวัดผล ประเมินผล วิธีการตรวจสอบจาก ผู้ ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

ผลของการเปรียบเทียบสมรรถนะได้ให้ข้อมูลที่สำคัญมากมายทั้งแก่สถาบันที่ร่วมทำการ เปรียบเทียบสมรรถนะและสถาบันโดยทั่วไป จนในที่สุด หน่วยงานการประกันคุณภาพการศึกษา (The Quality Assurance Agency) ได้นำผลที่ได้และวิธีการที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้เป็น กรอบการพิจารณาดำเนินงานในระดับประเทศ (a national framework) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วย กิตและการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ (credits and qualifications) รวมทั้งเป็นตัวอย่งที่ดีใน กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (อ้างจาก Jackson and Lund, 2000)

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยโดยการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเป็นทางการ ขณะนี้นั้น มีเพียงชิ้นเดียวคือ งานวิจัยของ สุพัตรา คุณาภากรณ์ (2542) เรื่อง การพัฒนาการจัดการเรียน การสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชมาร์ก- กิ่งกับแผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสอน สถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยการวิเคราะห์หาความ แตกต่าง ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ระดับบัณฑิตศึกษาของภาควิชาโสตทัศนศึกษาในด้านกระบวนการการเรียนการสอน บุคลากร ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน และการควบคุมคุณภาพ

7. บริบทของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และ บริบทของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.1 บริบทของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ประวัติความเป็นมา

การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ดำเนินการเรื่อยมาตั้งแต่มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู โดยในระยะแรกเป็นเพียงรายวิชาหนึ่งที่จัดให้นักศึกษาได้เรียน เรียกชื่อกลุ่มอาจารย์และจัดระบบการบริหารจัดการเป็นหมวดวิชาภาษาอังกฤษ ต่อมาการศึกษาขยายตัวมากขึ้น ภารกิจของหมวดวิชาที่กว้างขวางมากขึ้นเช่นกัน หมวดวิชาภาษาอังกฤษจึงพัฒนาตนเองและเปลี่ยนชื่อเป็นภาควิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งในขณะนั้นการจัดการเรียนการสอนก็จะมีเฉพาะภาษาอังกฤษภาษาเดียวเท่านั้น และในที่สุดเมื่อเริ่มมีภาษาอื่นเข้ามาให้นักศึกษาได้เรียนมากขึ้น เช่น ภาษาฝรั่งเศส ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น ภาควิชาภาษาอังกฤษจึงปรับเปลี่ยนชื่อเป็นภาควิชาภาษาต่างประเทศเพื่อความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในช่วงเวลานั้น

ต่อมาในปี พ.ศ.2528 สถาบันในเวลานั้นมีนโยบายที่จะผลัดบัณฑิตสาขาอื่นเพิ่มเติมจากบัณฑิตสายครุศาสตร์ จึงได้เปิดสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษที่กว้างขวางมากขึ้น คณะอาจารย์เกือบทั้งหมดในภาควิชาภาษาต่างประเทศ ครุศาสตร์ในขณะนั้นจึงย้ายสังกัดจากคณะครุศาสตร์มาสังกัดภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์แทน

ต่อมาเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏในราชกิจจานุเบกษา ทำให้ภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา ได้รับการสถาปนาเป็นภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

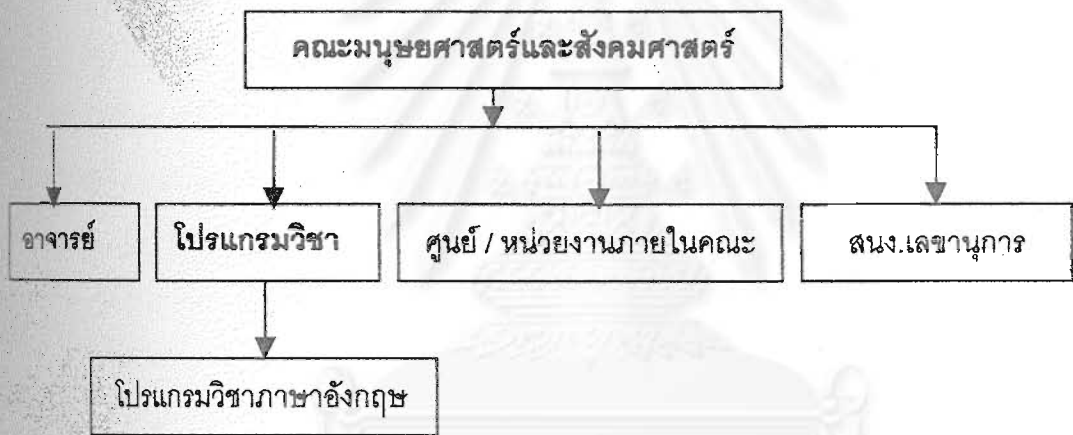
ในปี พ.ศ.2541 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ในขณะนั้นมีนโยบายที่จะเปลี่ยนระบบการบริหาร จัดการจากภาควิชา เป็นโปรแกรมวิชาด้วยเหตุผลทางด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงส่งผลให้ภาควิชาภาษาต่างประเทศ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาในขณะนั้นแยกตัวกลายเป็น 5 โปรแกรมวิชา คือ

1. โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

2. โปรแกรมวิชาภาษาญี่ปุ่น
3. โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ
4. โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษนานาชาติ
5. โปรแกรมวิชาภาษาฝรั่งเศส

และในที่สุดเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับพระมหากรุณาธิคุณ ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จึงมีศักดิ์และฐานะเป็นโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ



- ประธานโปรแกรมวิชา
- กรรมการ 5 – 6 ท่าน
- กรรมการและเลขานุการ

แผนภูมิที่ 20 แสดงการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ได้วางระบบการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการจำนวน 6 คน โดยทำหน้าที่เป็นประธานโปรแกรมวิชา 1 คน กรรมการโปรแกรมวิชา 4 คน และอีก 1 คน ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการทั้ง 6 คน เป็นอาจารย์ที่สอนภาษาอังกฤษ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

บทบาทหน้าที่ของกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา ประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. ร่วมวางแผนรับนักศึกษาและพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่เป็นบัณฑิตของโปรแกรมวิชา
3. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของโปรแกรมวิชา
4. จัดทำแผนการเรียนของโปรแกรมวิชาและติดตามการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนการเรียนที่กำหนดไว้
5. จัดให้มีแนวการสอนและตำราหลักทุกรายวิชาตามแผนการเรียนที่กำหนด
6. อำนวยความสะดวกเรื่องการใช้ห้องปฏิบัติการ
7. รับผิดชอบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาร่วมกับทางคณะเพื่อจัดหาอาจารย์นิเทศ และแหล่งฝึกประสบการณ์
8. เสนอชื่ออาจารย์ผู้สอนในรายวิชาต่างๆ ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
9. ประสานงานกับคณะในการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ จากการจัดหางบประมาณเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้สอน
10. พัฒนา กำกับ ติดตาม ดูแลกระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพทางวิชาการ
11. ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา
12. ส่งเสริมให้อาจารย์ในโปรแกรมวิชาทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
13. รวบรวมภาระงานของอาจารย์ในโปรแกรมวิชาเสนอต่อคณะ
14. จัดทำรายงานประจำปีของโปรแกรมวิชา
15. ติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาของโปรแกรมวิชา
16. ปฏิบัติงานอื่นที่คณะและมหาวิทยาลัยมอบหมาย

ปรัชญา / ปณิธานของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

ปรัชญา / ปณิธานของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คือ "คุณภาพ คุณธรรม นำภาษา พัฒนาท้องถิ่น เพื่อก้าวหน้าสู่สากล"

พันธกิจหลักของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีหน้าที่หลักคือ การผลิตบัณฑิตด้านภาษาอังกฤษให้เป็น ผู้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ บริการแก่ชุมชน ตลอดจนรักษา พัฒนา และสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยให้คงอยู่ตลอดไป

นโยบายคุณภาพ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการตามพันธกิจให้มีคุณภาพสูง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะใน การประกอบอาชีพ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม และจริยธรรมในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมี ความสุข
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนพัฒนาระบบข้อ มูลและเครือข่ายวิจัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเผยแพร่ งานวิจัยและนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่สาธารณชน
3. ให้การบริการทางวิชาการสาขาภาษาอังกฤษ
4. ส่งเสริมให้บัณฑิตเป็นผู้เห็นคุณค่าศิลปวัฒนธรรมไทย

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

1. มีความรู้ ทักษะทางภาษาอังกฤษ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพได้
2. นอกเหนือจากความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษเพื่อการประกอบวิชาชีพแล้ว บัณฑิตต้องมีความรู้ภาษาไทยและคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้
3. มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
4. มีลักษณะของผู้ใฝ่รู้ตลอดชีวิต
5. อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
6. มีสุขภาพอนามัยดี มีความรู้เป็นผู้นำ สามารถเป็นผู้นำของชุมชนท้องถิ่นได้

บุคลากร

1. อาจารย์

อาจารย์ผู้สอนแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

- 1.1 อาจารย์ผู้สอนหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป หมวดวิชาเฉพาะด้านในกลุ่มวิชาการ วิทยาการจัดการและการบริหารและหมวดวิชาเลือกเสรี คือคณาจารย์ทั้งหมดจากทุกคณะ ในมหาวิทยาลัย
- 1.2 อาจารย์ผู้สอนหมวดวิชาเฉพาะด้าน กลุ่มวิชาเนื้อหา คืออาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการในโปรแกรมวิชา จำนวน 6 ท่าน และอาจารย์ภาษาอังกฤษที่สังกัดโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษนานาชาติ และอาจารย์ภาษาอังกฤษที่สังกัดคณะอีกจำนวนหนึ่งที่เป็นคนไทย 8 ท่าน และต่างชาติอีก 5 ท่าน รวมคณาจารย์ทั้งหมด 19 ท่าน

2. นักศึกษา

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มีนักศึกษาที่ต้องรับผิดชอบดังนี้

2.1 นักศึกษาชั้นปีที่ 1	จำนวน 42	คน
2.2 นักศึกษาชั้นปีที่ 2	จำนวน 29	คน
2.3 นักศึกษาชั้นปีที่ 3	จำนวน 34	คน
2.4 นักศึกษาชั้นปีที่ 4	จำนวน 24	คน
รวม	129	คน

การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนส่วนใหญ่เป็นแบบสำหรับที่โปรแกรมวิชาและมหาวิทยาลัย ให้ นักศึกษามีโอกาสเลือกเรียนรายวิชาต่างๆ ได้น้อยมากเพราะข้อจำกัดของโปรแกรมวิชา แผนการเรียนจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ถึงภาคเรียนสุดท้ายของหลักสูตร ดังนั้นในแต่ละภาคเรียนทางมหาวิทยาลัยโดยสำนักส่งเสริมวิชาการจะส่งรายวิชาต่างๆ ที่เปิดสอนไปยังคณะฯ คณะฯ จะส่งต่อไปยังโปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชาจะเป็นผู้พิจารณาจัดอาจารย์ผู้สอนให้รับผิดชอบตามรายวิชาที่ปรากฏ ในเบื้องต้นพิจารณาจากคณาจารย์ในโปรแกรมวิชา ก่อน ส่วนวิชาที่ยังไม่มีผู้สอน ประธานโปรแกรมวิชาจะนำไปประสานกับคณะเพื่อกำหนดตัวผู้สอนต่อไป

ทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ

มีหน่วยงานสนับสนุน ดังนี้

1. ศูนย์ภาษา
2. สำนักวิทยบริการของมหาวิทยาลัย
3. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ศูนย์หนังสือ

การควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาแบ่งออกเป็น 2 ระบบคือ

1. ระบบการประกันคุณภาพภายใน ภายใต้องค์ประกอบทั้ง 9 ของทบวงมหาวิทยาลัยเดิม โดยมีหน่วยงานในระดับมหาวิทยาลัยและคณะเป็นผู้กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาเป็นไปตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด รวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดคือ คณะกรรมการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาก็จะสุ่มตรวจติดตามคุณภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยและโปรแกรมวิชาเป็นระยะๆ

2. การประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จะทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยและโปรแกรมวิชาเป็นระยะๆ หรืออย่างน้อยทุก 5 ปี โปรแกรมวิชาจะต้องผ่านการประเมิน 1 ครั้ง

7.2 บริบทของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประวัติความเป็นมา

รากฐานของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เริ่มต้นตั้งแต่ครั้งพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลราชกุมารมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงวางศิลาฤกษ์ ตึกบัญชาการโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2548 และทรงสถาปนาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2459 และอีก 1 ปีต่อมา คือในเดือนตุลาคม 2460 สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นชัยนาทนเรนทร องค์อธิการบดีพระองค์แรกกรมมหาวิทยาลัยในกระทรวงธรรมการ ได้ทรงตั้งคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่คณะที่ได้จัดตั้งขึ้นพร้อมกันคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะรัฐศาสตร์ ในระยะเบื้องต้นนั้นภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นเพียงกลุ่มวิชาภาษาอังกฤษที่สังกัดในคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ที่มุ่งสอนวิชาเตรียมแพทย์เป็นหลักเท่านั้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2471 คณะอักษรศาสตร์ฯ ได้เปิดสอนวิชาอักษรศาสตร์หลักสูตร 3 ปี โดย 2 ปีแรก วิชาที่สอนเป็นวิชาอักษรศาสตร์โดยเฉพาะ ซึ่งมีหลายกลุ่มวิชาคือ ภาษาไทย ภาษาบาลี ภาษาฝรั่งเศส ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ธรรมวินัย คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ อีก 1 ปีที่เหลือจะเรียนวิชาครุ นับเป็นพัฒนาการของภาควิชาภาษาอังกฤษอีกระดับหนึ่ง

ในปี พ.ศ.2476 คณะอักษรศาสตร์สมัยนั้นได้จัดระบบบริหารจัดการขึ้นใหม่เพื่อความชัดเจนมากขึ้น และได้แบ่งกลุ่มงานด้านวิชาการเป็น 9 แผนก ภาควิชาภาษาอังกฤษได้อยู่ในสังกัดของแผนกภาษาปัจจุบัน ซึ่งรวมเอาภาษาอังกฤษและภาษาฝรั่งเศสไว้ในแผนกเดียวกัน

ในปี พ.ศ.2480 ภาควิชาภาษาอังกฤษได้แยกตัวออกจากแผนกภาษาปัจจุบันมาเป็นสาขาวิชาภาษาอังกฤษโดยเฉพาะ มีศาสตราจารย์เดวีส์ (Prof.J.E.Davies) ทำหน้าที่เป็นประธานสาขาวิชาภาษาอังกฤษคนแรก ขณะนั้นมีอาจารย์ประจำ จำนวน 10 ท่าน และ 3 ท่านจากในจำนวนนั้นเป็นคนไทย ประกอบด้วยศาสตราจารย์ มล.ปิ่น มาลากุล ศาสตราจารย์ มล.ดุษฎี ชุมสาย และศาสตราจารย์ท่านผู้หญิงนพคุณ ทองใหญ่ ณ อยุธยา และสาขาวิชาได้จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนิสิตคณะอักษรศาสตร์ ตลอดจนนิสิตทั้งมหาวิทยาลัยด้วย

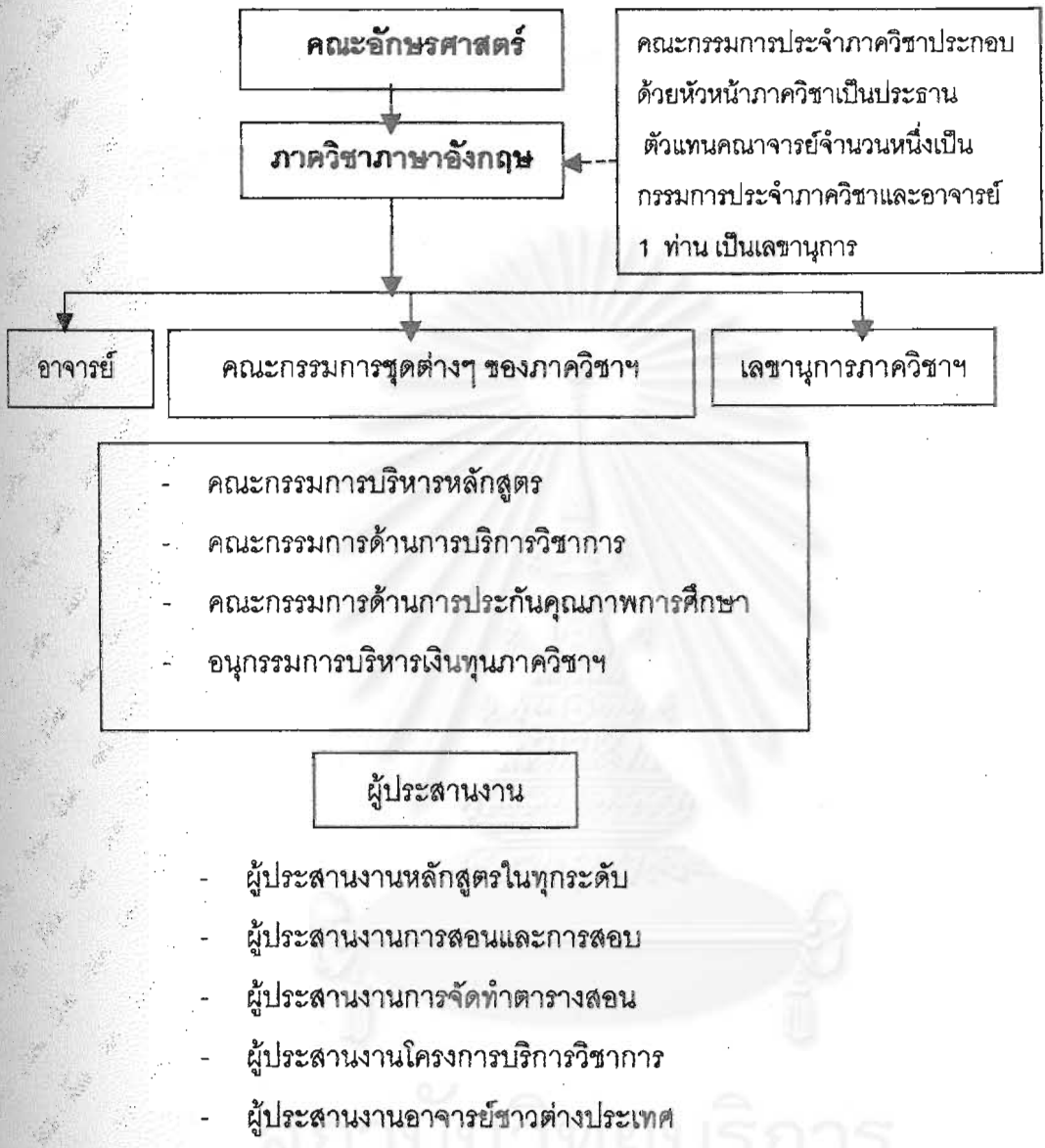
สาขาวิชาภาษาอังกฤษได้พัฒนาและเติบโตเรื่อยมา จนเป็นภาควิชาภาษาอังกฤษที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน มีหัวหน้าภาควิชาฯ ดำเนินงานผู้บริหารให้สอดคล้องกับปณิธานของคณะและมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ปัจจุบันคือ รศ.ดร.พจี ยิวชิต รับตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษตั้งแต่ พ.ศ.2545 เป็นต้นมา

ด้านภารกิจของภาควิชาฯ นั้น ตั้งแต่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ก่อตั้งสถาบันภาษาขึ้นในปี พ.ศ.2520 สถาบันภาษาได้รับภารกิจจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษในหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปที่จัดให้กับนิสิตทั้งมหาวิทยาลัย เป็นผลให้พันธกิจและหน้าที่ของภาควิชาภาษาอังกฤษมีความชัดเจนและลุ่มลึกมากขึ้น โดยทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้กับนิสิตของคณะอักษรศาสตร์เท่านั้น โดยเฉพาะนิสิตวิชาเอกและวิชาโทภาษาอังกฤษ รวมทั้งวิชาภาษาอังกฤษที่เป็นวิชาพื้นฐานของนิสิตคณะอักษรศาสตร์ทุกคนด้วย นับเป็นผลงานและความสำเร็จของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการ

ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดโครงสร้างการบริหารงานดังแผนภูมิต่อไปนี้

การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์



แผนภูมิที่ 21 การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดโครงสร้างในรูปของคณะกรรมการบริหาร โดยหัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่ประธานและเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานโดยตรง โดยมีคณาจารย์ที่เป็นตัวแทนของภาควิชาจำนวนหนึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยหัวหน้าภาควิชาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้านวิชาการนั้นหัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลในฐานะที่ปรึกษาหรือประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรทั้งใน

ระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา นอกจากคณะกรรมการบริหารหลักสูตรแล้ว ภาควิชาภาษาอังกฤษ ยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการอีกหลายคณะเพื่อทำหน้าที่สำคัญด้านต่างๆ ของภาควิชาด้วยเช่นคณะกรรมการด้านบริการวิชาการ คณะกรรมการประกันคุณภาพ และภายใต้การทำงาน of คณะกรรมการแต่ละคณะ ภาควิชาจะแต่งตั้งผู้ประสานงานขึ้น เพื่อรับผิดชอบทำหน้าที่ดำเนินงานด้านนั้นๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของภาควิชา เช่น ผู้ประสานงานการสอนและการสอบ (Course Coordinator, Exam Coordinator) เป็นต้น

ปรัชญา / ปณิธานของภาควิชาภาษาอังกฤษ

ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์เป็นผู้นำในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ทางมนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและภูมิปัญญาของสังคม

พันธกิจของภาควิชาภาษาอังกฤษ

ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงที่มุ่งบุกเบิก ค้นคว้า พัฒนา ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ทางมนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนองความต้องการของสังคมทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพและเป็นกลไกสร้างสมดุลในการพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บัณฑิตสามารถใช้ภาษาอังกฤษอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่วิชาการแขนงต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อในระดับสูง
2. เพื่อให้บัณฑิตสามารถเข้าใจวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของสังคมนานาชาติโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ
3. เพื่อให้บัณฑิตสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แสดงความคิดเชิงวิเคราะห์ วิจัยร่วมกับโลกทัศน์ที่กว้างขวางรู้จักประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบันได้

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

ภาควิชาภาษาอังกฤษได้พยายามพัฒนาศักยภาพของนิสิต ทั้งด้านวิชาการ ด้านส่วนตัว และสังคมของนิสิต

ด้านวิชาการ ภาควิชาฯ มุ่งผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นนักวิชาการด้านภาษาอังกฤษอย่างแท้จริง เพื่อนำความเชี่ยวชาญไปประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพหรือเพื่อการศึกษาต่อในระดับสูง ตลอดระยะเวลาการเรียน ภาควิชาฯ ได้จัดกิจกรรมเสริมความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษในหลายกิจกรรม เช่น โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยประเทศออสเตรเลีย ชมรมภาษาอังกฤษซึ่งหนึ่งในกิจกรรมของชมรม คือการจัดทำวารสารภาษาอังกฤษของนิสิต

ด้านพัฒนาการส่วนตัวและสังคมนั้น ภาควิชาฯ ได้มอบนโยบายให้อาจารย์ผู้สอนเพิ่มเติมหัวข้อด้านการส่งเสริมศีลธรรมและจริยธรรมลงในแบบประเมินผลการสอน จัดกิจกรรมฟังการบรรยายและร่วมอภิปรายในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

บุคลากร

อาจารย์ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. อาจารย์คนไทย จำนวน 28 ท่าน
2. อาจารย์ชาวต่างประเทศ จำนวน 8 ท่าน

ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้แก่นิสิต คณะอักษรศาสตร์ ในกลุ่มนิสิตวิชาเอกและวิชาโทภาษาอังกฤษและรายวิชาพื้นฐานภาษาอังกฤษของคณะอีก 3 รายวิชา

จำนวนนิสิต

นิสิตที่เรียนวิชาเอกภาษาอังกฤษทุกชั้นปี จำนวนประมาณ 320 คน นิสิตที่เรียนวิชาโทภาษาอังกฤษ อีกจำนวนหนึ่งและนิสิตคณะอักษรศาสตร์ที่ต้องเรียนวิชาภาษาอังกฤษพื้นฐานของคณะจำนวนประมาณ 1,150 คน

การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนของภาควิชาภาษาอังกฤษยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญโดยผู้เรียนจะเลือกสาขาวิชาที่จะเรียนและเลือกรายวิชาเองเป็นส่วนใหญ่โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้กำกับดูแลและอาจจะได้รับคำแนะนำจากนิสิตรุ่นพี่ ในภาคการศึกษาที่ 1 และ 2 ของปีแรกนิสิตทั้งคณะจะเรียนรายวิชาในกลุ่มวิชาพื้นฐานบังคับ อาจจะเลือกแตกต่างกันเพียง 1-2 รายวิชาเท่านั้นที่เป็นรายวิชาที่นิสิตจะเลือกเองเพื่อการเตรียมตัวเข้าเรียนในวิชาเอกในภาคการศึกษาถัดไป

สำหรับนิสิตที่ประสงค์จะเรียนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เป็นวิชาเอก ภาควิชาฯ ได้กำหนด

คุณสมบัติ เพื่อการคัดเลือกนิสิตที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษ ถึงจะได้สิทธิ์เข้าเรียน
เกณฑ์ดังกล่าวคือ นิสิตจะต้องได้เกรดเฉลี่ยในรายวิชาภาษาอังกฤษ 2 และรายวิชาการแปล
อังกฤษเบื้องต้น ไม่ต่ำกว่า 2.80

หลังจากผ่านการคัดเลือกเข้าเรียนสาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษแล้ว ตั้งแต่ปีที่ 2 เป็นต้นไป
นิสิตจะเลือกเรียนรายวิชาต่างๆ โดยจะต้องเรียนรายวิชาบังคับ 23 หน่วยกิต และวิชาเลือก 28
หน่วยกิต ในรายวิชาเลือกนิสิตจะต้องเลือกวิชาสายทักษะ 8 หน่วยกิต สายวรรณคดี 8 หน่วยกิต
และวิชาเลือกอิสระ(จากสายทักษะ/สายวรรณคดี)12 หน่วยกิต รวม 51 หน่วยกิต

ทรัพยากรการเรียนรู้

แหล่งค้นคว้าเพิ่มเติมของนิสิตประกอบด้วย

1. ศูนย์สารนิเทศมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นห้องสมุดทันสมัยขนาดใหญ่ประกอบด้วย

1.1 หนังสือค้นคว้าทางวิชาการที่เป็นภาษาไทยจำนวนประมาณ

49,615 เล่ม และภาคต่างประเทศ ประมาณ 105,893 เล่ม

1.2 วารสารภาษาไทย 183 ชื่อ ภาษาต่างประเทศ 87 ชื่อ

1.3 วิทยานิพนธ์ประมาณ 3,180 เล่ม

1.4 สิ่งพิมพ์รัฐบาล ประมาณ 3,210 เล่ม

1.5 สื่อโสตทัศน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ วีดิทัศน์ 2,379 เรื่อง เทป

เสียง 431 เรื่อง CD-ROM 145 เรื่อง

นอกจากนั้นนิสิตยังสามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้จากสำนักหอสมุดกลางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและศูนย์สารสนเทศ (ห้องสมุด) ของแต่ละคณะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ได้อีกด้วย

2. ศูนย์คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นศูนย์คอมพิวเตอร์กลางของนิสิตคณะอักษรศาสตร์

โดยเฉพาะและสามารถที่จะใช้เชื่อมต่อกับคอมพิวเตอร์จากศูนย์ต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ได้ด้วย

3. ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีที่ตั้ง 2 แห่งซึ่งมีหนังสือมากและ
ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย

4. ศูนย์แปลเอกสารซึ่งรับแปลเอกสารต่างๆ ให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและ
ภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์ที่ใช้ฝึกทักษะการแปลของผู้เรียนได้อย่างดี

การควบคุมคุณภาพ

มี 2 ระบบคือ

1. ระบบการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งภาควิชาภาษาอังกฤษได้ใช้ระบบประกันคุณภาพของ CU-QA ซึ่งเป็นระบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเอง จุดเด่นของการประกันคุณภาพภายใน คือ ภาควิชาจะได้รับการตรวจติดตามคุณภาพในระดับคณะทุกปีการศึกษา และจากคณะกรรมการกลางระดับมหาวิทยาลัยอีก 2 ปี ต่อครั้ง การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของภาควิชากระทำในรูปคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในที่ภาควิชาตั้งขึ้น

2. การประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) จะทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาทุกๆ 5 ปี และแต่ละปีจะต้องทำรายงานการประเมินตนเอง เพื่อรายงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานต้นสังกัด ตามข้อกำหนดของระบบการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย
1. เพื่อศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ	1. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย 1.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการเปรียบเทียบสมรรถนะ 1.2 ศึกษาการประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน (Functional benchmarking) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	2. วิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน 3. วางแผนการดำเนินการวิจัย 3.1 จัดตั้งทีมงาน 3.2 กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะ 3.3 กำหนดเป้าหมายปลายทางของการดำเนินการ 3.4 กำหนดคู่เปรียบเทียบสมรรถนะ 3.5 ทำความตกลงเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานที่ทั้ง 2 หน่วยงานพร้อมที่จะร่วมมือกันในการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยเฉพาะประเด็นที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3.6 กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย
<p>3. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการจัดการศึกษา ระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>4. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล</p> <p>4.1 ศึกษาทำความเข้าใจและเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการนำผลที่ได้รับจากขั้นตอน 4.1 กลับไปให้คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของทั้ง 2 หน่วยงาน ตรวจสอบและแก้ไขอีกครั้ง</p> <p>4.2 เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 หน่วยงานและ กำหนดช่องว่างการดำเนินงาน</p>
<p>4. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา</p>	<p>5. พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา</p> <p>6. ตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา</p> <p>7. สรุปและเขียนรายงานการวิจัย</p>

รายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการเปรียบเทียบสมรรถนะใน 5 ประเด็นหลักๆ คือ

- 1.1.1 ศึกษาความเป็นมาของการเปรียบเทียบสมรรถนะตั้งแต่เริ่มต้นแนวคิดใน ประเทศจีนและประเทศญี่ปุ่น จนถึงแนวคิดปัจจุบันที่การเปรียบเทียบ สมรรถนะกลายเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กร
- 1.1.2 ศึกษาความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อให้เข้าใจว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะคืออะไร

- 1.1.3 ศึกษาประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งหากพิจารณาแบ่งประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน่วยงานที่เราไปเปรียบเทียบด้วยจะแบ่งได้เป็น 4 ประเภท และศึกษาว่าแต่ละประเภทมีกระบวนการดำเนินงานอย่างไร จุดเด่นจุดด้อยของแต่ละประเภท หรือข้อจำกัดที่พบในแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- 1.1.4 ศึกษาขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะจากหลายๆ แนวคิด หลากๆ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนที่สำคัญที่เป็นขั้นตอนร่วมที่จำเป็นต้องดำเนินการในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อจะได้นำแนวคิดนั้นมาสังเคราะห์และกำหนดเป็นรูปแบบและขั้นตอนการเปรียบเทียบสมรรถนะในงานวิจัยครั้งนี้
- 1.1.5 ศึกษาและทำความเข้าใจหลักปฏิบัติที่สำคัญที่เป็นจรรยาบรรณของผู้ที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อถือปฏิบัติในการทำวิจัยในครั้งนี้
- ทั้ง 5 ประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย ตามแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) อัลสเตเต (Alstete, 1995) แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซน (Andersen and Pettersen, 1996) ฟิชเชอร์ (Fisher, 1996) แอปเปิลบาย (Appleby, 1999) และโรแบร์ (โรแบร์, 2543)
- 1.2 ศึกษาการประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะ ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อทำความเข้าใจใน 3 ประเด็นหลักคือ
- 1.2.1 ศึกษาถึงเหตุผลและความจำเป็นในการประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เห็นความสำคัญของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในสถาบันการศึกษา และเพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงเหตุผลและความจำเป็นร่วมกัน
- 1.2.2 ศึกษาถึงแนวทางการประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการจริงในปัจจุบัน ทั้งต่างประเทศและในประเทศ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้
- 1.2.3 ศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อให้เห็นตัวอย่างการดำเนินการจริงในปัจจุบัน
- ทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยของอาร์มสตรอง (Armstrong, 1999) บราวน์ (Brown, 1999) เบลล์ (Bell, 1999) เซพเก และคณะ (Zepke and

others, 1999) และแจ๊คสัน และลันด์ (Jackson and Lund, 200)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

จากขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะที่แท้จริงและการประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในสถาบันการศึกษา และเมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ต้องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษให้เป็นโปรแกรมชั้นนำแห่งหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในระดับประเทศ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานโดยได้นำเสนอใน 3 ประเด็นคือ

- 2.1 แสดงเหตุผลในการเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน
- 2.2 ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินการจริงในต่างประเทศ
- 2.3 ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินการจริงในประเทศไทย

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ จะได้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานและขั้นตอนการเปรียบเทียบที่วิเคราะห์ได้จากแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) เฮจลันด์ (Hagelund, 1997) และสุพัตรา คุณากาญจน์ (สุพัตรา, 2542)

ขั้นตอนที่ 3 วางแผนการดำเนินการวิจัย

คำถามหลักของขั้นตอนที่ 2 คือ

Benchmark	WHAT?
Who is	BEST?

เนื่องจากรูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้นสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะในงานวิจัยครั้งนี้คือกระบวนการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษทั้งระบบ ซึ่งได้แก่กระบวนการหลักตามบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชา คือการผลิตบัณฑิตวิชาเอกภาษาอังกฤษและกระบวนการสนับสนุนที่จะทำให้การดำเนินงานหลักของโปรแกรมวิชามีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น โดยเป้าหมายของการพัฒนากระบวนการคือต้องการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการให้เทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับหน่วยงานที่เป็นผู้นำหรือดำเนินการได้ดีที่สุดในเรื่องนี้ แต่เนื่องจากประเทศไทยไม่ได้มีการจัดอันดับหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงอาศัยข้อมูลของผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ข้อมูลจากการยอมรับของบุคคลต่างๆ ในสังคมและความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาจึงเลือกภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นคู่เปรียบเทียบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูล

คำถามหลักของขั้นตอนที่ 3 คือ

How do THEY do it?

How do WE do it?

เพื่อต้องการศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงาน ผู้วิจัยได้วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลและสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้การกำกับดูแลและให้คำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบระหว่างทั้ง 2 หน่วยงานเพื่อกำหนดช่องว่างของการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โดยนำช่องว่างของการดำเนินงานมาจัดทำแผนดังกล่าว

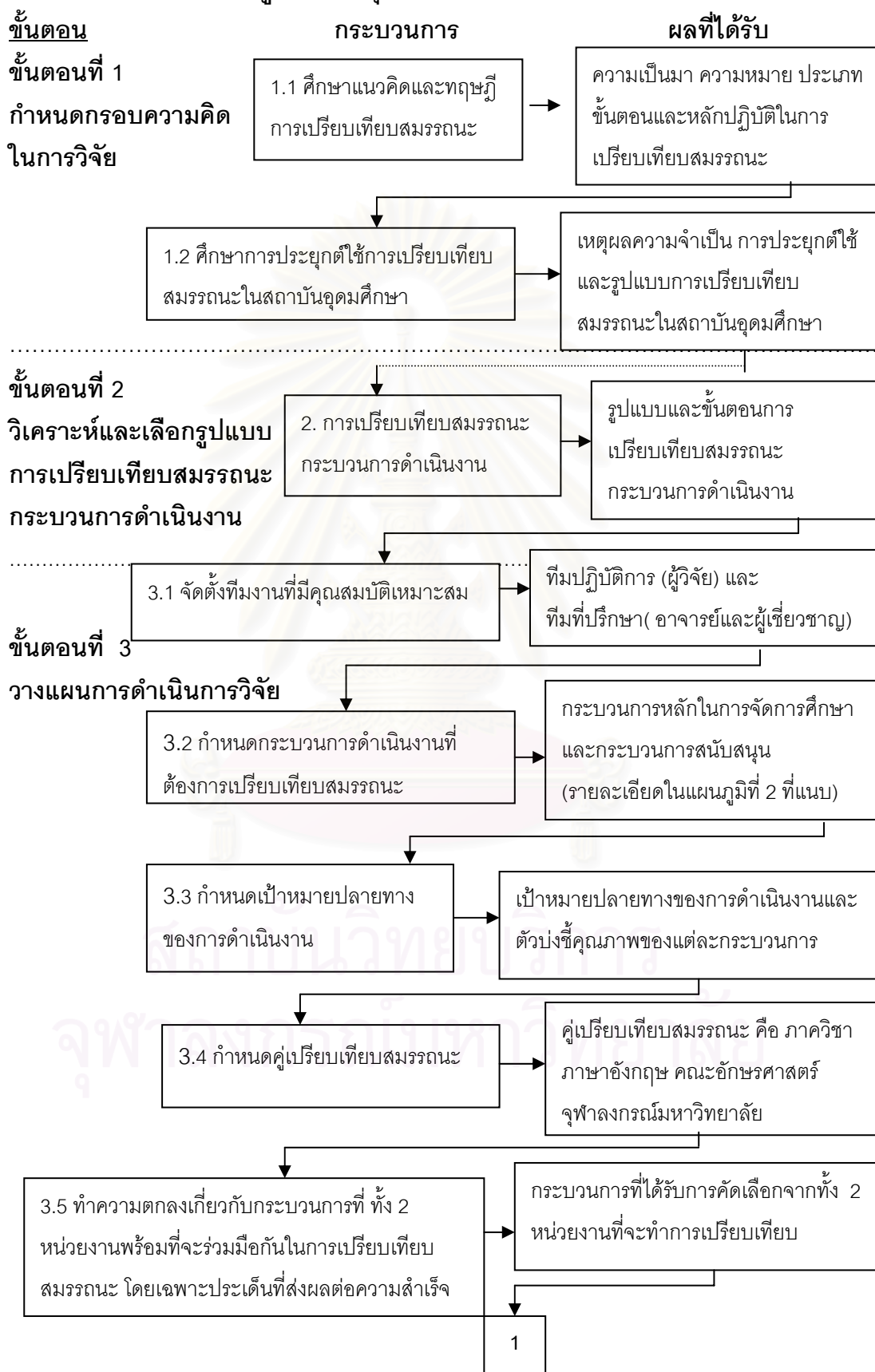
จากนั้นนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลที่ได้มาปรับแผนกลยุทธ์อีกครั้ง เพื่อให้แผนดังกล่าวมีความเหมาะสมมากขึ้น

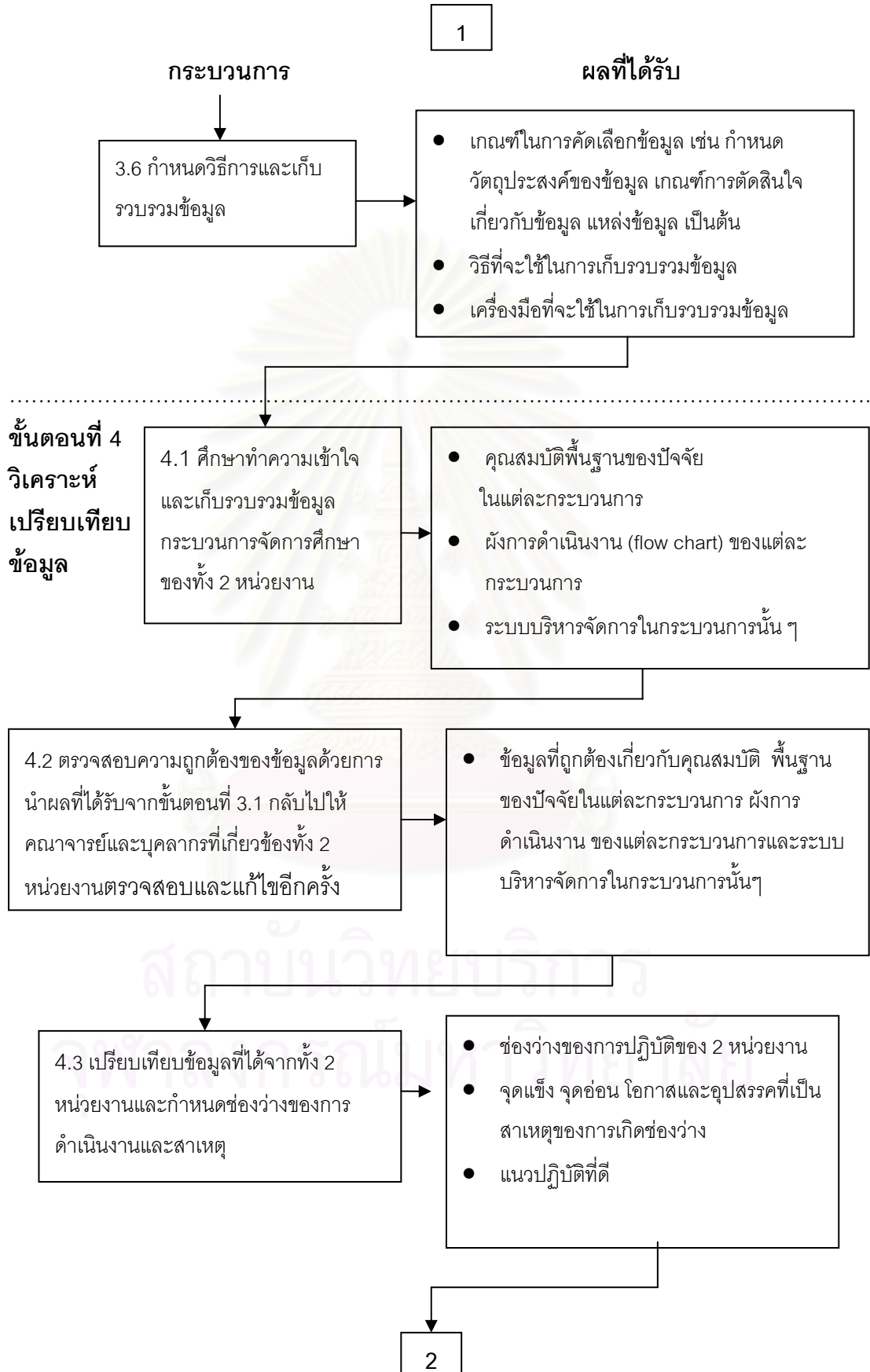
ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

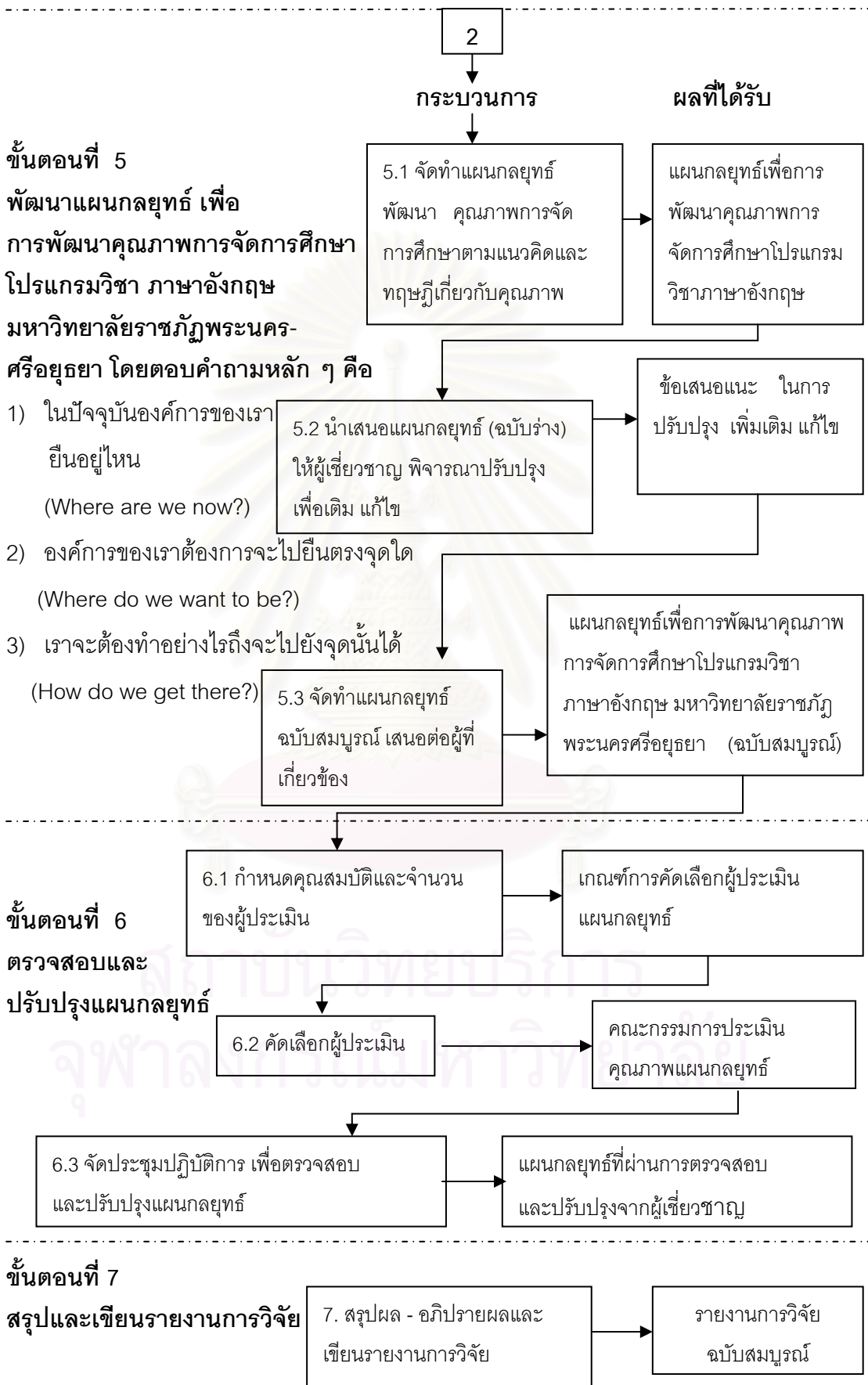
เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของเวลาที่ผู้วิจัยไม่สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปทดลองใช้ได้ อย่างเต็มรูปแบบ ผู้วิจัยจึงจะทำการประเมินแผนกลยุทธ์ด้วยผู้เชี่ยวชาญ โดยจะเชิญหัวหน้าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและคณาจารย์ทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มาประชุมปฏิบัติการเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 สรุปและเขียนรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อภาควิชาอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 22 สรุปขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย







ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านระบบบริหารคุณภาพ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วย

1. แบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์สาระ

เป็นแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสรุปสาระสำคัญของแต่ละกระบวนการ ประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญๆ คือ ชื่อกระบวนการ ชื่อกิจกรรม ตัวบ่งชี้ที่ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินคุณภาพของกระบวนการ คุณสมบัติของปัจจัยพื้นฐาน กระบวนการปฏิบัติ และกระบวนการบริหารจัดการ ในแต่ละกระบวนการของทั้ง 2 หน่วยงาน และช่องว่างการปฏิบัติที่สำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของกระบวนการนั้น

2. แบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ในโปรแกรม วิชาภาษาอังกฤษ และคณาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาระงาน

3. แบบสังเกตกระบวนการดำเนินงาน

เป็นแบบสังเกตที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาใช้เองเพื่อบันทึกข้อมูลบางอย่างที่ไม่สามารถรวบรวมได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลอย่างอื่น ดังนั้นแบบสังเกตจึงมีเพียงประเด็นสำคัญๆ บางอย่างเท่านั้น คือ วัน-เวลา-สถานที่-ชื่อกระบวนการ-ชื่อกิจกรรม-สถานการณ์ที่พบเห็น-สรุปสิ่งที่พบเห็น เป็นต้น ประเด็นที่สังเกตอาจจะเป็นเรื่องของบรรยากาศทางวิชาการ ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนักศึกษา การปลูกฝังนักศึกษาในเรื่องเป้าหมายอนาคต เป็นต้น

4. แบบสัมภาษณ์

เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ไม่ชี้แนะ (non-directive, open-ended) ประกอบด้วยแนวคำถาม 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะคุณสมบัติของปัจจัยพื้นฐานในกระบวนการนั้นๆ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคต่างๆ ขององค์การ

ส่วนที่ 2 กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ ปัญหา-อุปสรรคที่พบและแนวทางการแก้ไข

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารจัดการ การสนับสนุนสถาบัน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่จะพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. แบบตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ใน 3 ประเด็น คือ

- 5.1 ความชัดเจนของภาษาที่ใช้
- 5.2 ความสมบูรณ์ของแผน
- 5.3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบและแก้ไขเป็นเบื้องต้น
2. ตรวจสอบความเป็นปรนัย (objective) ของเครื่องมือ นำเสนอผู้เชี่ยวชาญด้าน

ประเมินผลหรือวิจัย หรือทางการอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถาม และประเด็นที่จะถาม

3. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การจัดการศึกษา การบริหารคุณภาพ การวิจัย หรือทางด้านอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และรายละเอียดในแบบสอบถามว่าครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกันหรือไม่

4. ตรวจสอบและวัดความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือ โดยการนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มในการวิจัยที่มีคุณลักษณะตัวอย่างใกล้เคียงกัน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยแบบสัมภาษณ์หาความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) และแบบสอบถามใช้การหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของคอนบาค (Conbach's Co-efficiency) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient)

แล้วนำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องไปแก้ไขเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมในการทำวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์สาระ

ผู้วิจัยจะศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสังเคราะห์ประเด็นสรุปไว้ในแบบวิเคราะห์สาระ

2. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์

3. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสังเกตกระบวนการดำเนินงาน

ผู้วิจัยจะทำหนังสือขออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเยี่ยมชมการดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงานที่ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ตามวัน เวลาที่เหมาะสม และจะบันทึกข้อมูลที่สำคัญลงในแบบฟอร์มการสังเกต

4. การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

4.1 ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่จะไปสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal)

4.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ พร้อมประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ไปยังผู้ที่เป็นเป้าหมายการสัมภาษณ์

4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

5. การรวบรวมผลการประเมินแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยจะจัดประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงรายละเอียดและสุดท้ายขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดให้เป็นผู้ตรวจสอบและแก้ไขแผนกลยุทธ์ในภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

1. ข้อมูลที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการสังเกต และจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์สาระ (content analysis) เพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการศึกษาตามที่กำหนด

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของ การประเมินค่าวิเคราะห์ด้วยการใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์สาระ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์

3.1 ข้อมูลส่วนตัววิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

3.2 ข้อมูลจากการประมาณค่าคุณภาพของแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3 ข้อมูลที่เป็นคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์สภาวะ

4. ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา มีการให้คะแนนและหาค่าความตรงตามเนื้อหา ดังนี้ (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2527)

ให้ +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญที่ได้นำไปหาค่าความตรงตามเนื้อหาได้จากสูตร

$$IOC = (\sum R) / N$$

เมื่อ

$$IOC = \text{ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$\sum R = \text{คะแนนความคิดเห็นรวมของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

ข้อใดที่มีค่า IOC เข้าใกล้ 1.0 แสดงว่ามีค่าความตรงของเนื้อหา มาก ถ้ามีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหาน้อย และถ้ามีค่าติดลบแสดงว่าเป็นข้อที่มีค่าความตรงตามเนื้อหาที่ยอมรับไม่ได้

5. ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและวัดความเชื่อมั่นของเครื่องมือเครื่องใช้ การหาค่าความเที่ยงของคอนบาค (Conbach's coefficient) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) มีสูตรดังนี้ (ประคอง กรวรรณสูตร, 2528)

$$\alpha = (n / n-1) (1 - S_1^2 / S_c^2)$$

เมื่อ

$$\alpha = \text{สัมประสิทธิ์แห่งความเชื่อมั่น}$$

- n = จำนวนข้อคำถาม
- S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนในแต่ละข้อ
- S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนผู้รับการทดสอบทั้งหมด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจะนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเป็น 2 ส่วน ดังนี้

จะเห็นว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยพยายามเก็บรวบรวมเพื่อนำมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 นั้น มีหลากหลายทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้การนำเสนอมีความชัดเจนเป็นหมวดหมู่ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณาและจัดทำแบบวิเคราะห์สาระให้สามารถจัดกลุ่มข้อมูลตามปัจจัยพื้นฐานและกระบวนการดำเนินงานในการจัดการศึกษาตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาโดยเริ่มตั้งแต่ข้อมูลเกี่ยวกับ อาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน ทรัพยากรการเรียนรู้ การเงินและงบประมาณ การบริหารจัดการ การบริหารวิชาการ การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน และกลไกการประกันคุณภาพ เพื่อจะนำข้อมูลทั้งหมดที่ศึกษาได้ใส่ตามกรอบโครงสร้างของแบบวิเคราะห์สาระ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบและเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศและการวิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบข้อมูลการจัดการศึกษาระหว่าง 2 หน่วยงาน ตรวจสอบความแตกต่างที่พบ และระบุปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรที่เหนือกว่า (enables)

ตอนที่ 3 เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์

รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบและเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ
ตอนที่ 1 รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและ

ต่างประเทศและการวิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

ผลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ พบว่าหากเราใช้หน่วยงานที่เป็นคู่เปรียบเทียบเป็นเกณฑ์ จะสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบคือ การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่ง การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานและการเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบมีรายละเอียด ข้อจำกัด และให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน การจะเลือกรูปแบบใดต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบริบทของการดำเนินงานในแต่ละครั้ง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะได้แนวทางการวิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยอาศัยข้อมูลที่ได้ศึกษาได้ตามแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) แอนเดอร์เซนและเพ็ตเตอร์เซน (Andersen and Pettersen, 1996) และโรแบร์ (โรแบร์, 2543)

ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการจัดอันดับรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการวิจัย

ประเด็นที่ใช้เป็นเกณฑ์ ในการวิเคราะห์เพื่อ เลือกรูปแบบ	ผลการจัดอันดับรูปแบบการเปรียบเทียบที่เหมาะสม			
	การเปรียบเทียบ สมรรถนะภายใน องค์กร	การเปรียบเทียบ สมรรถนะกับคู่แข่ง	การเปรียบเทียบ สมรรถนะกระบวนการ ดำเนินงาน	การเปรียบเทียบ สมรรถนะนอก กรอบการดำเนิน งาน
1. ให้ประสิทธิภาพ ในการพัฒนาองค์กร เพื่อการเป็นองค์กร ชั้นนำ	4 (10%) (โรแบร์, 2543:25)	3 (20%) (โรแบร์, 2543:27)	1 (35%) (โรแบร์, 2543:28)	1 (35%) (โรแบร์, 2543:30)
2. สามารถเปรียบเทียบ ได้กว้างขวางทั้งระบบ	1	1	1	4 (เฉพาะบางกิจ กรรม)
3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่ส่งผลกระทบต่อคู่ เปรียบเทียบ	1	4 (เพราะเป็นคู่แข่ง ชั้น)	1	1

จากตารางแสดงว่ารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน เพราะให้ประสิทธิภาพสนองตอบต่อประเด็นในการวิเคราะห์มากที่สุด และสอดคล้องกับเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้ที่ต้องการยกระดับการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำในระดับประเทศ และต้องการดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้งระบบ

สำหรับประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษกับภาควิชาภาษาอังกฤษในการวิจัยครั้งนี้จะเปรียบเทียบปัจจัยป้อน กระบวนการดำเนินงานในการจัดการศึกษา และผลผลิตที่เป็นผลจากการดำเนินงานของทั้งอาจารย์และนิสิต นักศึกษาเป็นหลัก ตามกรอบทฤษฎีระบบ เช่น เปรียบเทียบอาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อการสอน เป็นต้น ดังนั้นแนวทางกาประยุกต์ใช้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานในครั้งนี้จึงยึดกรอบความคิดที่สนใจในเรื่องคุณภาพ (Jackson and Lund, 2000 : 1-12) ซึ่งประเมินตามกรอบการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ (Jackson and Lund, 2000 : 20)

ส่วนรูปแบบ (Model) การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินการจริงได้ศึกษาจากแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) รูปแบบจากแนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของบริษัท แรงค์ ซีรอกส์ ที่ทำการเปรียบเทียบกระบวนการค้าปลีกสินค้า กับบริษัท แอล แอล บีน (www.successprofile.com) รูปแบบการเปรียบเทียบกระบวนการตอบรับโทรศัพท์มหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกน ของ เฮจลันด์ (Hagelund, 1997) และรูปแบบการเปรียบเทียบการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างภาควิชาโสตทัศนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับแผนกวิทยาศาสตร์การสนทนาสถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานครของ สุพัตรา (สุพัตรา คูหากาญจน์, 2542) และตั้งเคราะห์เป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ขั้นตอนที่ดำเนินการจริงในแต่ละรูปแบบ			
	แคมป์ (10 ขั้นตอน)	Success Profiles, Inc. (8 ขั้นตอน)	เฮจลันด์ (7 ขั้นตอน)	สุพิตรา (10 ขั้นตอน)
1. จัดตั้งทีมงาน	-	-	-	-
2. กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ ต้องการเปรียบเทียบ	√	√	√	√
3. กำหนดระดับการดำเนินงานที่ ต้องการพัฒนา	√	-	√	√
4. ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ ดำเนินงานของตนเอง	-	-	√	-
5. กำหนดมาตรฐานที่ต้องการพัฒนา ในแต่ละกระบวนการ	√	-	√	√
6. กำหนดคู่เปรียบเทียบ	√	√	√	√
7. กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวม ข้อมูล	√	√	√	√
8. เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนิน งานและสาเหตุของการเกิดช่องว่าง	√	√√ (ในรูปแบบนี้ แยกเป็น 2 ขั้น ตอน)	-	√
9. พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดช่อง ว่างที่พบ	√	√	√	√
10. ลงมือปฏิบัติตามแผน กำกับ ควบคุม ติดตามตรวจสอบให้การดำเนินงาน เป็นไปตามแผน	√	√	-	√
11. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้	√	√	-	√
ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงาน	ขาดขั้นตอน การสื่อสาร	ครบทั้ง 8 ขั้นตอน	ขาดขั้นตอนการ กำหนดขอบเขต ของปัญหา	ขาดขั้นตอน การสื่อสาร และสร้างการ ยอมรับ

จากตารางแสดงว่า รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินการจริงมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สอดคล้องใกล้เคียงกันโดยภาพรวม แต่อาจจะยุบรวมบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน และใช้คำพูดต่างกันเล็กน้อย โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนตามรูปแบบที่วิเคราะห์ได้ดังนี้

1. **จัดตั้งทีมงาน** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนในทีมงาน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้แฝงอยู่ในขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใดของทั้ง 4 รูปแบบข้างต้น

2. **กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเปรียบเทียบ** ทุกแนวคิดและทุกรูปแบบต่างให้ความสำคัญในประเด็นนี้

3. **กำหนดระดับการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนา** เช่น ต้องการเป็นผู้นำในระดับจังหวัด ระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ ทุกรูปแบบต่างให้ความสำคัญ ยกเว้นรูปแบบที่ 2 (www.successprofile.com) ที่บริษัท แรงค์ ซีรอกส์ กำหนดคู่เปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานด้านคลังสินค้าไว้ล่วงหน้าคือบริษัท แอล แอล บีน โดยคณะทำงานเชื่อว่าบริษัทดังกล่าวมีกระบวนการดำเนินงานด้านคลังสินค้าที่ดีที่สุดในโลก

4. **ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของตนเอง** ในขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ทุกหน่วยงานที่ต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องดำเนินการอยู่แล้วเป็นขั้นตอน “รู้เขา” แต่เพื่อให้เห็นความสำคัญอย่างชัดเจนว่าต้องศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานของตนเองให้ชัดเจนก่อนที่จะลงมือดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น จึงเห็นควรกำหนดขั้นตอนนี้ออกมาให้ชัดเจน เช่นเดียวกับแนวคิดของเฮจลันด์

5. **กำหนดมาตรฐานที่ต้องการพัฒนาในแต่ละกระบวนการ** คือเป้าหมายการดำเนินงานนั่นเอง โดยกำหนดตัวชี้วัดว่าต้องการพัฒนาไปให้ถึงจุดใดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลประเมินผลสำหรับการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการ

6. **กำหนดคู่เปรียบเทียบ** ทุกรูปแบบให้ความสำคัญตรงกัน

7. **กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล** ทุกรูปแบบให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน

8. **เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนินงานและสาเหตุของการเกิดช่องว่าง** ถือเป็นขั้นตอนหลักของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ทุกรูปแบบต้องให้ความสำคัญแต่เฉพาะรูปแบบตามความคิดของเฮจลันด์ ที่ไม่ได้แยกขั้นตอนดังกล่าวออกมาให้เห็นชัดเจน เพราะได้ผนวกขั้นตอนดังกล่าวนี้ไว้ในขั้นที่ 6 คือ เยี่ยมชมการดำเนินงานขององค์กรคู่

เปรียบเทียบและหลังจากเยี่ยมชมได้ข้อมูลครบถ้วนแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนปฏิบัติการแก้ไข ปรับปรุงตามขั้นตอนที่ 7 (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 ของการวิจัย)

9. พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อจัดช่องว่างที่พบ

10. ลงมือปฏิบัติตามแผน กำกับ ควบคุม ติดตามตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน เป็นกิจกรรมหลักขั้นตอนหนึ่งที่ทุกรูปแบบกำหนดอย่างเด่นชัด ยกเว้นรูปแบบของเฮจลันด์ที่ผนวกรวมไว้ในขั้นตอนที่ 7 คือขั้นตอนการออกแบบระบบและกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย

11. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ คือการประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้คุณภาพที่กำหนดไว้ในแต่ละกระบวนการ ซึ่งทุกรูปแบบต่างให้ความสำคัญ ยกเว้นรูปแบบของเฮจลันด์ ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจน จากขั้นตอนรูปแบบการเปรียบเทียบที่สังเคราะห์ไว้ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ตามแนวคิดของแคมป์และแนวคิดของสุพัตรา จะขาดหายไป 1 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนสื่อสารข้อค้นพบและสร้างการยอมรับต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ทีมงานการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องนำช่องว่างและสาเหตุที่วิเคราะห์ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะสื่อสารทำความเข้าใจกับ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มุ่งหวังให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการในที่สุด แต่การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเสนอเพียงความคิด เพราะมีข้อจำกัดในการลงมือปฏิบัติจริง ขั้นตอนดังกล่าวจึงไม่ได้กำหนดไว้

อีกขั้นตอนหนึ่งที่ขาดหายไปตามแนวความคิดของเฮจลันด์คือ ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตของปัญหาซึ่งเหมาะกับกิจกรรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง เฉพาะจุด เช่นการตอบรับโทรศัพท์ที่เฮจลันด์ได้ดำเนินการแก้ไข แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ต้องการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนขององค์กรทั้งระบบ ขอบเขตของปัญหาจึงกว้างขวางไม่เหมาะสมกับการอธิบายขอบเขตของปัญหาเป็นเรื่อง ๆ ขั้นตอนดังกล่าวจึงไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน

โดยสรุป รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ผู้วิจัยวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 11 ขั้นตอนที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดทั้ง 4 แนวคิดดังกล่าวข้างต้นด้วยเหตุผลที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบข้อมูลการจัดการศึกษาระหว่าง 2 หน่วยงาน ได้แก่ โพรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและระบุปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ขององค์กรที่เหนือกว่า ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลและลำดับการเปรียบเทียบตามกรอบโครงสร้างของแบบวิเคราะห์สภาวะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น รายละเอียดดังนี้

แบบวิเคราะห์สภาวะการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโพรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีโครงสร้างเนื้อหา ดังนี้

A อาจารย์

A1 สถานภาพของอาจารย์

- A11 จำนวนอาจารย์ เพศ
- A12 อายุ
- A13 คุณวุฒิการศึกษา
- A14 ประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมต่างประเทศ
- A15 ประสบการณ์การสอน
- A16 ตำแหน่งทางวิชาการ
- A17 ความเชี่ยวชาญพิเศษ

A2 หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานอาจารย์

A21 การสอน

- A211 สอนระดับปริญญาบัณฑิต
- A212 สอนระดับบัณฑิตศึกษา
- A213 สอนระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา

A22 การวิจัย

- A221 จำนวนงานวิจัย
- A222 จำนวนงานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุน
- A223 ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับประเทศ / ระดับนานาชาติ

A23 การให้บริการวิชาการ

- A231 การจัดประชุมทางวิชาการ

- A232 การจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการ
- A233 การรับเชิญเป็นวิทยากร
- A234 การเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก
- A24 การทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
 - A241 การไปเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในต่างประเทศ
 - A242 การจัดประชุมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม
- A25 การแต่งตำรา
 - A251 จำนวนตำรา
 - A252 จำนวนบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่
 - A253 จำนวนเอกสารประกอบการสอน
- A26 การพัฒนาสื่อการศึกษา
 - A261 การทำสื่อประกอบการสอน
 - A262 การทำสไลด์
 - A263 การทำวีดิทัศน์
- A27 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต นักศึกษา
 - A271 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาระดับปริญญาตรี จำนวนนิสิต นักศึกษา
เฉลี่ยต่อคน
 - A272 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาระดับปริญญาโท จำนวนนิสิต
นักศึกษา เฉลี่ยต่อคน
 - A273 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาระดับปริญญาเอก จำนวนนิสิต
นักศึกษา เฉลี่ยต่อคน
 - A274 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาชมรม
- A28 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์
 - A281 ระดับปริญญาตรี
 - A282 ระดับปริญญาโท
 - A283 ระดับปริญญาเอก
- A29 การเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์
 - A291 ระดับปริญญาตรี
 - A292 ระดับปริญญาโท
 - A293 ระดับปริญญาเอก

A210 การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ

- A2101 คณะกรรมการวิชาการของภาควิชา
- A2102 คณะกรรมการวิชาการของคณะ
- A2103 คณะกรรมการเงินทุนภาควิชา
- A2104 คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน
- A2105 คณะกรรมการสอบคัดเลือกนิสิต นักศึกษา
 - ระดับปริญญาตรี
 - ระดับปริญญาโท
 - ระดับปริญญาเอก

A211 งานด้านการบริหารอื่นๆ ในโปรแกรมวิชา

- A2111 ประธานโปรแกรมวิชา หัวหน้าภาควิชา
- A2112 เลขาโปรแกรมวิชา เลขาภาควิชา
- A2113 ผู้ประสานงานการสอน การสอบ
- A2114 ผู้ประสานงานบัณฑิตศึกษา
- A2115 ผู้ประสานงานอาจารย์ชาวต่างประเทศ
- A2116 ผู้ประสานงานโครงการบริการวิชาการ

A212 งานอื่นๆ

- A2121 รองอธิการบดี
- A2122 ประธานโปรแกรมวิชาอื่น
- A2123 รองผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก
- A2124 รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
- A2125 รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา
- A2126 สมาชิกสภาคณาจารย์
- A2127 เป็นคณะกรรมการต่างๆ ในระดับมหาวิทยาลัย

A3 กระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน**A4 กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์**

A41 กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์คนไทย

A42 กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ชาวต่างประเทศ

A5 กระบวนการการดำรงรักษาอาจารย์**A6 กระบวนการพัฒนาอาจารย์**

- A7 กระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์
- A8 ปัจจัยเชื้อในเรื่องอาจารย์

B นักศึกษา

- B1 กระบวนการคัดเลือกนิสิต นักศึกษา
- B2 กระบวนการค้นหาความต้องการของนิสิต นักศึกษา
- B3 กระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา
- B4 กระบวนการพัฒนานิสิต นักศึกษา
- B5 กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ

C หลักสูตร

- C1 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง
- C2 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา
- C3 กระบวนการจัดแผนการเรียน
 - C31 แผนการเรียนระดับคณะ
 - C32 แผนการเรียนระดับภาควิชา โปรแกรมวิชา

D การเรียนการสอน

- D1 กระบวนการจัดอาจารย์ผู้สอน
- D2 กระบวนการจัดตารางสอน ตารางเรียน
- D3 พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน
 - ด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์
 - ด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์
 - ด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - ด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ
 - ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียน
 - ด้านที่ 6 สื่อให้เห็นถึงความคาดหวังสูง
 - ด้านที่ 7 ยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน
- D4 กระบวนการวัดผล ประเมินผลการเรียน
- D5 กระบวนการประเมินผลการสอนและการปรับปรุงการสอน
- D6 กระบวนการวิเคราะห์ติดตามบัณฑิต

E ทรัพยากรการเรียนรู้

E1 สำหรับนิสิต นักศึกษา

E11 ห้องสมุด

E12 ศูนย์การเรียนรู้

E13 ศูนย์คอมพิวเตอร์

E14 ศูนย์ฝึกประสบการณ์ทางการเขียน

E15 ศูนย์การแปลและล่าม

E16 ศูนย์หนังสือจุฬา

E17 ทรัพยากรการเรียนรู้ที่เป็นตัวบุคคล

E2 สำหรับอาจารย์ผู้สอน

F การเงินและงบประมาณ

G การบริหารจัดการ

G1 กระบวนการเลือกผู้นำ

G2 กระบวนการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

G3 การจัดโครงสร้างและการบริหารองค์กร

G4 การสื่อสารในองค์กร

H การบริการวิชาการ

H1 กระบวนการให้การอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ

H2 กระบวนการจัดฝึกอบรมภายในภาควิชา

I การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

I1 กระบวนการหาแหล่งเงินทุน

I2 กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยการเรียนการสอน

I3 กระบวนการเผยแพร่งานวิจัย

J ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

J1 ระบบประกันคุณภาพภายใน

J2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ผลการเปรียบเทียบ

A อาจารย์

A1 สถานภาพของอาจารย์

A11 จำนวนอาจารย์; A12 อายุ; A13 วุฒิการศึกษา; A16 ตำแหน่งทางวิชาการ

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนอาจารย์ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษา	ภาควิชาภาษาอังกฤษ	ความต่าง (gaps)
	อังกฤษ มรย.	จุฬาฯ	
จำนวนอาจารย์	6	28	- 22
อายุของอาจารย์			
ไม่เกิน 30 ปี	-	1	- 1
31 - 35 ปี	-	2	- 2
36 - 40 ปี	-	3	- 3
41 - 45 ปี	1	5	- 4
46 - 50 ปี	2	-	+ 2
51 - 55 ปี	-	3	- 3
56 ปีขึ้นไป	3	2	+ 1
วุฒิการศึกษา			
ปริญญาตรี	-	1	- 1
ปริญญาโท	5	10	- 5
ปริญญาเอก	1	5	- 4
ตำแหน่งทางวิชาการ			
อาจารย์	5	5	-
ผศ.	1	10	- 9
รศ.	-	1	- 1

หมายเหตุ : เครื่องหมาย + หมายถึง จำนวนสิ่งนั้นในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีมากกว่า
 เครื่องหมาย - หมายถึง จำนวนสิ่งนั้นในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีน้อยกว่า

จากตารางแสดงว่า จำนวนอาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษมีจำนวนมากกว่าอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 22 คน การมีจำนวนคณาจารย์มาก ทำให้อาจารย์สามารถกระจายภารกิจและลงลึกในภารกิจของตนได้มาก เช่น รับผิดชอบสอนเพียง 2-3 รายวิชาตลอดหลักสูตรจึงเป็นความเข้มแข็งของภาควิชา เรื่องอายุจะเห็นว่าอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นกลุ่มคนที่อายุกระจายเป็น 3 กลุ่มคือกลุ่มหนุ่ม สาวที่อายุไม่เกิน 40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 38 กลุ่มวัยกลางคนอายุระหว่าง 40-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และกลุ่มอาวุโสอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 31 ถือเป็นการวางแผนบุคลากรที่ดีที่สามารถจะฝึกคนเพื่อรับงานกันเป็นช่วงๆ ด้านวุฒิการศึกษานั้นอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีคุณวุฒิที่สูงกว่า และพื้นฐานความรู้ในระดับปริญญาตรีเกียรตินิยม หรือปริญญาตรีจากต่างประเทศ ถือเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของอาจารย์ได้ดี และอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีตำแหน่งทางวิชาการมากกว่า โดยคิดเป็นร้อยละ 68.75 ของอาจารย์ทั้งหมด ในขณะที่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีเพียงร้อยละ 16.66 ของอาจารย์ทั้งหมด

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A14 ประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมในต่างประเทศ ; A15 ประสบการณ์ในการสอน

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมในต่างประเทศ และประสบการณ์ในการสอนของอาจารย์

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรย.	ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	ความต่าง (gaps)
ประสบการณ์การศึกษา			
ไม่เกิน 2 ปี	2	8	- 8
3-4 ปี	1	4	- 3
5-6 ปี	-	1	- 1
มากกว่า 6 ปี	-	3	- 3
ประสบการณ์ในการสอน			
ไม่เกิน 5 ปี	-	3	- 3
6-10 ปี	-	1	- 1
11-15 ปี	-	4	- 4
16-20 ปี	1	3	- 2
21-25 ปี	1	-	+ 1
มากกว่า 25 ปี	4	5	- 1

จากตารางแสดงว่าอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมในต่างประเทศร้อยละ 100 ในขณะที่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีเพียงร้อยละ 50 เท่านั้น และอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษประมาณร้อยละ 50 ยังมีประสบการณ์การสอนไม่มากนัก (ไม่เกิน 15 ปี) ในขณะที่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีประสบการณ์การสอนมากกว่า 15 ปี

A2 หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานอาจารย์

A21 การสอน

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบปริมาณภาระการสอนเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของอาจารย์

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรอย.		ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ		ความต่าง ของภาระการ สอน
	จำนวนอาจารย์	ภาระสอน	จำนวนอาจารย์	ภาระสอน	
ปริญญาตรี	4	11.5	9	8	+3.5
ปริญญาโท	-	-	-	-	-
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-
ปริญญาบัณฑิต และบัณฑิตศึกษา	2	15	7	8.64	+3.36

จากตารางแสดงว่า ปริมาณภาระการสอนเฉลี่ยของอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีมากกว่าภาระการสอนเฉลี่ยของอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ ทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาสูงในเชิงคุณภาพถือว่าภาระการสอนมากจะทำให้คุณภาพการสอนด้อยลงเพราะเวลาส่วนหนึ่งต้องใช้ไปในการเตรียมตัวสอนมากขึ้น

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A22 การวิจัย ; A23 การให้บริการวิชาการแก่สังคม ; A24 การทำนุบำรุงศิลป

วัฒนธรรม

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบผลงานด้านการวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์ในรอบปีที่ผ่านมา

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรขย.	ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	ความต่าง (gaps)
ผลงานวิจัย			
งานวิจัยทั้งหมด	-	6	- 6
งานวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุน	-	5	- 5
งานวิจัยที่ตีพิมพ์	-	6	- 6
การบริการวิชาการ			
จัดประชุมวิชาการ	-	5	- 5
จัดอบรมสัมมนา	-	4	- 4
เป็นวิทยากร	1	39	- 38
ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงาน ภายนอก	1	4	- 3
การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ในต่างประเทศ	1	-	+ 1
การจัดประชุมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม	2	2	-

จากตารางแสดงว่า อาจารย์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่ได้ทำการวิจัยใดๆ ในขณะที่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ อาจารย์ 6 คนที่ทำวิจัย ด้านบทบาทการให้บริการวิชาการแก่สังคม ภาควิชาภาษาอังกฤษทำได้มากกว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมมากกว่า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษตั้งอยู่ในเขตมรดกโลกจึงเอื้อต่อการทำภารกิจด้านนี้

A25 การแต่งตั้งตำรา ; A26 การพัฒนาสื่อการศึกษา

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบปริมาณผลงานด้านการแต่งตั้งตำรา และการพัฒนาสื่อการศึกษา

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรย.	ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	ความต่าง (gaps)
การแต่งตั้งตำรา			
ตำรา	2	-	+2
บทความทางวิชาการ	4	-	-
เอกสารประกอบการสอน	-	14	-10
การพัฒนาสื่อการสอน			
สื่อประกอบการสอน	1	1	-
สไลด์	-	3	-3
วีดิทัศน์	-	4	-4

จากตารางแสดงว่า ในด้านการแต่งตั้งตำรานั้น อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีมากกว่าเพราะอาจารย์ต้องการใช้เป็นผลงานส่วนหนึ่งของการขอตำแหน่งทางวิชาการ แต่ด้านเอกสารประกอบการสอนนั้น ภาควิชาภาษาอังกฤษทำมากกว่าด้านการพัฒนาสื่อการสอนพบว่าอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษสามารถผลิตสื่อการศึกษาได้มากกว่า

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A27 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต นักศึกษา; A28 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์ ; A29 การเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์
ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษาและจำนวนนิสิต / นักศึกษา
โดยเฉลี่ยของอาจารย์แต่ละคน แต่ละระดับ

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรอย.		ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ		ความต่าง (gaps)
	อาจารย์ที่เป็น ที่ปรึกษา	เฉลี่ยนิสิต / นศ. ต่ออาจารย์ 1คน	อาจารย์ที่เป็น ที่ปรึกษา	เฉลี่ยนิสิต / นศ. ต่อ อาจารย์ 1คน	
เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษา					
ระดับปริญญาตรี	6	21	16	11.25	+10.75
ระดับปริญญาโท	1	10	6	9	+1
ระดับปริญญาเอก	-	-	1	2	-
ที่ปรึกษาชมรม / กิจกรรม	-	-	1	50	-
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์					
ระดับปริญญาตรี	-	-	-	-	-
ระดับปริญญาโท	1	5	6	2.16	-2.84
ระดับปริญญาเอก	-	-	3	1	-
เป็นกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ / สาร นิพนธ์					
ระดับปริญญาตรี	-	-	-	-	-
ระดับปริญญาโท	1	3	2	1.5	-1.5
ระดับปริญญาเอก	-	-	1	1	-

จากตารางแสดงว่า อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องรับผิดชอบจำนวนนิสิต นัก
ศึกษาในปริมาณโดยเฉลี่ยที่มากกว่า แต่หากพิจารณาถึงคุณภาพของการทำหน้าที่อาจารย์ที่
ปรึกษา จะมองว่าอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีแนวโน้มที่จะทำหน้าที่ได้ดีกว่าเพราะรับผิดชอบ
นิสิตจำนวนน้อยกว่าถึงประมาณร้อยละ 50 จึงทำให้สามารถดูแลนิสิตได้ทั่วถึงมากกว่ากัน และ
จำนวนอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์ มากกว่า

อาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ แต่หากเทียบสัดส่วนของนิสิต / นักศึกษา โดยเฉลี่ยแล้ว อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษดูแลนักศึกษาจำนวนโดยเฉลี่ยน้อยกว่า รวมทั้งจำนวนอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษที่ได้รับเชิญเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์ มากกว่าของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ แต่จำนวนนิสิต / นักศึกษา โดยเฉลี่ยที่อาจารย์แต่ละคนต้องรับผิดชอบนั้น อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษรับผิดชอบนักศึกษาในปริมาณที่มากกว่า

A210 การเป็นกรรมการชุดต่างๆ ; A 211 งานด้านบริหารอื่นๆ

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบจำนวนอาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆและงานด้านบริหารอื่นๆ

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรย.	ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	ความต่าง (gaps)
เป็นกรรมการชุดต่างๆ			
คณะกรรมการวิชาการของภาควิชา	6	7	1
คณะกรรมการวิชาการของคณะ	1	1	-
คณะกรรมการเงินทุนของภาควิชา	-	1	-1
คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน	6	7	-1
คณะกรรมการสอบคัดเลือกนิสิต/นศ.			
ระดับปริญญาตรี	1	2	-1
ระดับปริญญาโท	-	3	-
ระดับปริญญาเอก	-	1	-
งานด้านการบริหารอื่นๆ			
ประธานโปรแกรม/หัวหน้าภาค	1	1	-
เลขาโปรแกรมวิชา/เลขาภาค	1	1	-
ผู้ประสานงานการสอนการสอน	-	6-7	-5-6
ผู้ประสานงานการจัดตารางสอน	-	2	-2

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบจำนวนอาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆและงานด้านบริหารอื่นๆ
(ต่อ)

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรขย.	ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	ความต่าง (gaps)
ผู้ประสานงานบัณฑิตศึกษา	-	1	-1
ผู้ประสานงานอาจารย์ชาวต่างประเทศ	-	1	-1
ผู้ประสานงานโครงการบริการวิชาการ	-	1	-1
ผู้ประสานงานการเรียนการสอน	-	1	-1

จากตารางแสดงว่า อาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ มากกว่าอาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเช่นเดียวกับที่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษรับผิดชอบงานด้านบริหารโปรแกรมวิชา / ภาควิชามากกว่า

A212 งานอื่นๆ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบปริมาณงานด้านอื่นๆ ที่อาจารย์ในโปรแกรมวิชา / ภาควิชารับผิดชอบ

รายการ	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มรขย.	ภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	ความต่าง (gaps)
รองอธิการบดี	1	-	+1
ประธานโปรแกรมวิชาอื่น / หัวหน้าภาควิชาอื่น	1	-	+1
รองผู้อำนวยการศูนย์ / สำนัก	2	-	+2
รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต / นักศึกษา	-	1	-1
รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา	-	1	-1
สมาชิกสภาคณาจารย์	-	1	-1
เป็นกรรมการในระดับมหาวิทยาลัย	-	5	-5

จากตารางแสดงว่า อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีภาระงานด้านอื่นๆ มากกว่าอาจารย์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

A3 กระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่ได้มีบทบาทใดๆ โดยตรงในการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องแก่อธิการบดีเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นจึงไม่สามารถกำหนดอนาคตการก้าวเดินของตนเองได้มากนัก

ภาควิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนโดยวางแผน 10 ปีล่วงหน้า ดังนั้นจึงสามารถกำหนดอนาคตการก้าวเดินหรือการเติบโตของภาควิชาได้ดี

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้ภาควิชาภาษาอังกฤษสามารถดำเนินการได้คือ ความชัดเจนและความแน่นอนของการวางแผนในทุกระดับ และเป็นเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับชั้น

A4 กระบวนการสรรหา การคัดเลือกอาจารย์

A41 กระบวนการสรรหา การคัดเลือกอาจารย์คนไทย

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการสรรหา / การคัดเลือกอาจารย์เพียงเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ได้รับการจัดสรรตำแหน่งเท่านั้น ไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าแต่อย่างใด ส่วนขั้นตอนการดำเนินการอื่นๆ นั้น เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ เนื้อหาของข้อสอบคัดเลือกไม่ได้เน้นที่ข้อสอบวิชาเอกหรือการเขียนบทความทางวิชาการมากนัก แต่นำหนักของข้อสอบจะกระจายไปยังหลายๆ ส่วน เช่น ข้อสอบวิชาเฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น

ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีกระบวนการที่ไม่เหมือนโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษตรงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จึงสามารถหาพบว่ามีคุณสมบัติตามต้องการไว้ล่วงหน้าหลายปี จึงทำให้เชื่อมั่นได้ว่าจะได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ส่วนขั้นตอนอื่นๆ ก็เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ จึงไม่แตกต่างกันมากนัก

ปัจจัยเอื้อของภาควิชาในเรื่องนี้คือ การที่มีแผนเรื่องบุคลากรที่ชัดเจนทุกฝ่ายยอมรับและดำเนินการตามแผนนั้น

A42 การคัดเลือกอาจารย์ชาวต่างประเทศ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการสอบคัดเลือกตามขั้นตอนปฏิบัติของทางราชการ แต่การสอบแต่ละครั้งมีผู้สนใจที่จะมาสมัครเป็นอาจารย์ไม่มากนัก ขั้นตอนการสอบคัดเลือกจึงไม่พิถีพิถันมากนัก

ภาควิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการและขั้นตอนการสอบคัดเลือกไม่ต่างกันมากกับโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ แต่ต่างกันตรงที่ความพิถีพิถันและความเอาใจจริงเอาใจในแต่ละขั้นตอน เช่น การสอบข้อเขียน ต้องเขียนบทความทางวิชาการเพื่อทดสอบความรู้และความสามารถทาง

ภาษา และตรวจข้อสอบโดยอาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีคุณสมบัติเชื่อถือได้ จึงทำให้ได้อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถจริงและการสอบแต่ละครั้งก็มีผู้สมัครให้เลือกมากพอ

ปัจจัยเอื้อของภาควิชาภาษาอังกฤษก็คือ การมีกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและดำเนินการตามนั้นอย่างจริงจัง รวมทั้งภาควิชามีทรัพยากรอย่างเพียงพอทั้งคนและงบประมาณที่สามารถจะทำตามกระบวนการและขั้นตอนที่วางไว้ได้ด้วยตนเอง

A5 การดำรงรักษาอาจารย์

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่า กระบวนการในการดำรงรักษาอาจารย์คนไทยของทั้ง 2 หน่วยงาน ไม่แตกต่างกัน เพราะสถานภาพของอาจารย์เป็นข้าราชการหรือพนักงานประจำของมหาวิทยาลัยภายใต้กฎ ระเบียบที่ว่าด้วยสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานฉบับเดียวกัน

ที่ต่างกันคือ อาจารย์ชาวต่างประเทศที่ภาควิชาภาษาอังกฤษ และคณะอักษรศาสตร์ จัดระบบค่าตอบแทนและแนวทางความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มเติม เช่น อนุมัติค่าประสบการณ์ทางวิชาการคนละ 8,000 บาทต่อเดือนในช่วง 2 ปีแรก และเพิ่มมากขึ้นหลังจากนั้น รวมทั้งหากอาจารย์ชาวต่างประเทศท่านใดขอผลงานทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษผ่าน ก็จะได้เงินประสบการณ์วิชาการสำหรับตำแหน่งนี้เพิ่มเติมอีก นับเป็นยุทธวิธีที่ใช้ดึงดูดอาจารย์ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้ดี

ปัจจัยเอื้อของภาควิชาภาษาอังกฤษในเรื่องนี้ก็คือ ความมีชื่อเสียงและความพร้อมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของคนอร์ จึงทำให้ทุกคนรัก ชื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กร อยากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

A6 กระบวนการพัฒนาอาจารย์

จากการเปรียบเทียบข้อมูลพบว่า ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีกระบวนการพัฒนาอาจารย์ที่ดีกว่า ทำให้ได้อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และจำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามีมากกว่า

ในการพัฒนาอาจารย์ด้วยการฝึกอบรมระยะสั้นๆ นั้น ทั้ง 2 หน่วยงานต่างมีงบประมาณให้อาจารย์ได้ใช้จ่ายเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

สำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นนั้น ที่เหมือนกันคือมหาวิทยาลัยมีทุนเพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ได้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติม แต่ต่างกันบ้างคือ

1. อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับการสนับสนุนเฉพาะค่าลงทะเบียน แต่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนค่าใช้จ่ายมากกว่านั้น

2. อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเป็นผู้วางแผนการศึกษาต่อเอง แต่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษจะวางแผนการศึกษาต่อร่วมกับภาควิชาตามความจำเป็นของภาควิชาตามแผนพัฒนาบุคลากรที่ภาควิชาได้กำหนดไว้

ปัจจัยเอื้อ คือ ภาควิชาภาษาอังกฤษมีแผนพัฒนาอาจารย์และคณะมีงบประมาณของคณะรองรับ และเป็นเพราะตัวคณาจารย์มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวสูงและมีความเป็นนักวิชาการมากกว่า

A7 การควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลจะพบว่าภาควิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้ดีกว่าใน 3 ประเด็น คือ

1. มีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการด้วยการประชุมอาจารย์ทั้งภาควิชา และให้อาจารย์ทุกคนกรอกแบบภาระงานในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ อาจารย์จะทราบภาระงานเองด้วยการดูรายละเอียดจากตารางสอน และไม่ได้กำหนดให้ทุกคนกรอกแบบภาระงาน

2. การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน ภาควิชาภาษาอังกฤษจะแต่งตั้งผู้ประสานงานงานการสอน เพื่อเชื่อมโยงระหว่างภาควิชาและคณาจารย์ ควบคุมการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้ ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่ค่อยชัดเจนในเรื่องนี้การประเมินผลการศึกษาผลการเรียน ก็ไม่มีข้อบังคับว่าต้องผ่านประธานโปรแกรมวิชาพิจารณาครั้งก่อนแต่อย่างใด

3. ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษถูกประเมินอย่างเป็นระบบ โดยสำนักบริการวิชาการและนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาอย่างจริงจัง แต่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่มีระบบที่จริงจังอย่างนั้น วัฒนธรรมการประเมินยังไม่เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ จะเห็นว่าปีการศึกษาที่ผ่านมาไม่มีการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่อย่างใด

ปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในเรื่องนี้คือ ความชัดเจนและจริงจังในขั้นตอนการปฏิบัติการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจริงจังจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และการวางระบบต่อเนื่องที่จะนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์

A8 ปัจจัยเอื้อในเรื่องอาจารย์

โดยภาพรวม อาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษมีคุณสมบัติและความพร้อมดีกว่า อาจารย์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ในประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีคุณวุฒิที่สูงกว่าและมีความเชี่ยวชาญพิเศษครอบคลุมต่อการจัดการศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษมากกว่า
2. อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีจำนวนมากกว่า จึงสามารถกระจายความรับผิดชอบได้กว้างขวางกว่า
3. อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีโอกาสมากกว่าที่จะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบทั้งในเรื่องเวลาและแหล่งศึกษาค้นคว้า

B นักศึกษา

B1 กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา

จากการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบทั้ง 2 หน่วยงาน พบว่าภาควิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาเข้าเอกตีมาก ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่ได้จัดระบบและกฎเกณฑ์ในเรื่องนี้ จึงทำให้ได้นักศึกษาบางคนที่ไม่พร้อมที่จะเรียนในเอกนี้และปัญหาอีกอย่างหนึ่งคือ ทำให้ได้นักศึกษาที่มีความรู้พื้นฐานภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันมาก

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่อาจที่จะปฏิเสธไม่รับนักศึกษาได้ แต่สิ่งนี้โปรแกรมวิชาทำได้คือ การวางระบบและกฎเกณฑ์บางอย่างก่อนที่จะอนุญาตให้นักศึกษาเรียนวิชาเอกได้เช่นเดียวกับกระบวนการที่ภาควิชาภาษาอังกฤษใช้ในปัจจุบัน

ปัจจัยเอื้อของภาควิชาภาษาอังกฤษในเรื่องนี้คือ

1. การที่นิสิตมีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวสูง
2. การมีระบบและขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องกันโปร่งใสและทุกอย่างได้รับการยอมรับ
3. ภาควิชาภาษาอังกฤษมีความพร้อมในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะด้านอาจารย์ผู้สอนนักศึกษาและ หลักสูตร

B2 กระบวนการค้นหาความต้องการของนิสิต นักศึกษา

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่องนี้พบว่า 2 หน่วยงานมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน 2 ประเด็นคือ

1. การเก็บบันทึกแฟ้มประวัติและข้อมูลส่วนตัวของนิสิต นักศึกษาแต่ละคน ภาควิชาภาษาอังกฤษจะเก็บแฟ้มดังกล่าวที่อาจารย์ที่ปรึกษา ทำให้สะดวกในการเพิ่มเติมข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในขณะที่แฟ้มของนักศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะถูกเก็บไว้ที่ สสว.

2. จำนวนนิสิต นักศึกษา ที่มอบหมายให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูแลนั้นภาควิชาภาษาอังกฤษจัดกลุ่มนิสิตให้อาจารย์ดูแลเป็นกลุ่ม ๆ ละประมาณ 10 คน ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษแยกนักศึกษาเป็นหมู่เรียนในแต่ละชั้นปี และมีจำนวนนักศึกษาประมาณ 30 คน มอบให้อาจารย์ดูแล 1 คน อาจารย์จึงอาจจะดูแลและรู้จักนักศึกษาได้ไม่ลึกซึ้งมากนัก

ปัจจัยเอื้อของภาควิชาภาษาอังกฤษหรือการมีอาจารย์จำนวนมากพอที่จะแบ่งนิสิตเป็นกลุ่มเล็กๆ ให้อาจารย์ช่วยกันรับผิดชอบและวัฒนธรรมที่ดีในความเป็นพี่เป็นน้องกัน

B3 กระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา

ทั้ง 2 หน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่องนี้คล้ายๆ กัน แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยฯ แบ่งนักศึกษาตามกลุ่มวิชาเอกตั้งแต่แรก การแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาจึงแต่งตั้งพร้อมๆ กับการรายงานตัว ของนักศึกษา แต่อย่างไรก็ตามได้แต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามความเห็นชอบและเสนอรายชื่อโดยประธานโปรแกรมวิชาจึงได้อาจารย์ที่ปรึกษาที่มีความเหมาะสม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อไปคือ ทำอย่างไรให้อาจารย์ที่ปรึกษารู้จักนักศึกษาและดูแลให้คำแนะนำแก่นักศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญ

B4 กระบวนการพัฒนานิสิต / นักศึกษา

จากการเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนานิสิต / นักศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน พบว่าทั้งบทบาทของภาควิชาและบทบาทของโปรแกรมวิชาด้านการพัฒนานิสิต / นักศึกษานั้น ไม่แตกต่างกัน การดำเนินงานยังต้องมีการกำหนดไว้ในแผน ภายใต้การดูแลและให้คำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา / โปรแกรมวิชา

ด้านกิจกรรมในการพัฒนานั้น ส่วนใหญ่มีกิจกรรมเหมือนกันต่างกันบ้างเล็กน้อย

B5 กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องการบริการแนะแนวอาชีพให้นักศึกษา และคงต้องดำเนินการในโอกาสต่อไป

C หลักสูตร

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบหลักสูตรในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ประเด็นการเปรียบเทียบ	โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ มรขย.	ภาควิชา ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	หมายเหตุ
จำนวนหลักสูตร			
- ปริญญาตรี	√ ศศ.บ.(ภาษาอังกฤษ)	√ อ.บ.(ภาษาอังกฤษ)	*
- ปริญญาโท	-	√ อ.ม.(ภาษาอังกฤษ)	(ความแตกต่าง)
จุดประสงค์ของหลักสูตรระดับคณะ			
- ให้ความรู้	√	√	
- ความเชี่ยวชาญ	√	√	
- คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	×	√	*
- มีโลกทัศน์กว้าง	√	√	
- ประยุกต์ใช้ความรู้และปรับคน ใน การประกอบอาชีพ	√	√	*
- ประยุกต์ใช้ความรู้และปรับตนใน การดำรงชีวิต	√	√	*
- สร้างองค์ความรู้และผลิตงานวิชาการ การคุณภาพระดับชาติและนานาชาติ	×	√	*
- ให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนา บุคลากรและองค์กรในสังคม	×	√	*
- ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย	×	√	*
- ส่งเสริมเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมสากล	×	√	*
- มีทักษะในการจัดการงานอาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ	√	×	*

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเด็นการเปรียบเทียบ	โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ มรขย.	ภาควิชา ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	หมายเหตุ
จุดประสงค์ของหลักสูตรระดับคณะ			
- มีความคิดสร้างสรรค์	√	×	*
- มีทักษะและวิจารณญาณในการ แก้ปัญหา	√	×	*
- มีเจตคติ มีจรรยาบรรณที่ดีต่อ อาชีพ	√	×	*
- เป็นพลเมืองดี	√	×	*
- มีความเป็นประชาธิปไตย	√	×	*
วัตถุประสงค์ของหลักสูตรภาษา อังกฤษ			
- ระดับความสามารถในการใช้ภาษา อังกฤษ ทักษะทั้ง ฟัง พูด อ่าน และ เขียน	ใช้สื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	ใช้ภาษาอังกฤษ ได้ อย่างเชี่ยวชาญ	*
- นำความรู้ไปประกอบอาชีพ	√	√	
- มีจรรยาบรรณในการประกอบ วิชาชีพ	√	×	*
- เพื่อการศึกษาต่อระดับสูง	√	√	
- เข้าใจวัฒนธรรมนานาชาติ	×	√	*
- เข้าใจภูมิปัญญานานาชาติ	×	√	*
- มีความสามารถในการศึกษาค้น คว้าด้วยตนเอง	×	√	*
- มีความสามารถในการคิด เชิงวิเคราะห์ วิจารณ์	√	√	
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปรับตัว ให้เข้ากับโลกปัจจุบัน	×	√	*
- รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง	√	×	*

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเด็นการเปรียบเทียบ	โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ มรอข.		ภาควิชา ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ		หมายเหตุ
	หน่วยกิต	ร้อยละ	หน่วยกิต	ร้อยละ	
โครงสร้างของหลักสูตร					
- จำนวนหน่วยกิตตลอดหลักสูตร	133	100	147	100	*
1. หมวดวิชาการศึกษาทั่วไป	33	24.81	30	20.40	
1.1 กลุ่มภาษาและการสื่อสาร (อังกฤษ 6 ไทย 3)	9	6.77	15	10.20	* -3.43
1.2 กลุ่มมนุษยศาสตร์	9	6.77	3	2.04	
1.3 กลุ่มสังคมศาสตร์	6	4.51	3	2.04	
1.4 กลุ่มคณิต - วิทยาศาสตร์	9	6.77	3	2.04	
1.5 กลุ่มสหศาสตร์	-		3	2.04	
1.6 การใช้เหตุผล	-		3	2.04	
1.7 คอมพิวเตอร์ (กลุ่มคณิต วิทยาศาสตร์)	-		S/U	-	
2. หมวดวิชาเฉพาะ	90	67.67	111	75.51	*-7.84
2.1 วิชาเอก	48	36.10	51	34.69	
2.1.1 เอกบังคับ	29	21.80	23	15.65	
• สายทักษะ	27	20.30	10	6.80	+8.06
- ฟัง - พูด	4	3.01	2	1.36	
- อ่าน	4	3.01	2	1.36	
- เขียน	4	3.01	2	1.36	
- ระบบเสียง	2	1.50	2	1.36	
- ระบบคำ + ไวยากรณ์	6	4.51	2	1.36	
- ภาษาอังกฤษในสื่อมวลชน	3	2.26	-	-	
- การแปล	2	1.50	(อยู่ในพื้นฐานอักษรศาสตร์)	-	
- ภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรม	2	1.50	-	-	
• สายวรรณคดี	2	1.50	13	8.84	-12.78

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเด็น การเปรียบเทียบ	โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ มรอช.		ภาควิชา ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ		หมายเหตุ
	หน่วยกิต	ร้อยละ	หน่วยกิต	ร้อยละ	
2.1.2 เอกเลือก	19	14.29	28	19.05	
			เลือกตามเงื่อนไขดังนี้		
			1) จากสายทักษะ 8	5.44	
			2) จากสาย วรรณคดี 8	5.44	
			3) จากสายทักษะและ/ หรือสายวรรณคดี 12	8.16	
2.2 วิชาโท	20	15.04	20	13.61	
2.3 กลุ่มวิทยาการจัดการ /กลุ่มพื้นฐานอักษร	15	11.28	40	27.21	
2.4 กลุ่มวิชาปฏิบัติการ และมีประสบการณ์วิชา ที่	7	5.26	-	-	*+5.26
3. หมวดวิชาเลือกเสรี	10	7.52	6	4.08	
เฉพาะหน่วยกิตวิชา ภาษาอังกฤษ รวม	54	40.60	77	52.38	*-23 นก.

หมายเหตุ : * หมายถึงความต่างเครื่องหมาย + แปลว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีมากกว่า
และเครื่องหมาย - หมายถึงภาควิชาภาษาอังกฤษมีมากกว่า

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบหลักสูตร มีประเด็นที่แตกต่างสำคัญ ๆ ดังนี้

1. จำนวนหลักสูตร

จากการที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจัดการเรียนการสอนบัณฑิตศึกษาในระดับปริญญาโทด้วยนั้น ทำให้ส่งผลดีต่อการจัดการศึกษาในภาพรวมของภาควิชา เช่น ทำให้เกิดผลงานการวิจัย สร้างองค์ความรู้ทั้งจากนิสิตปริญญาโทและอาจารย์ผู้สอน และถ่ายโยงองค์ความรู้เหล่านั้นมาสู่ภาควิชา โดยภาควิชาจะจัดกิจกรรมเสนอผลการวิจัยและให้อาจารย์และนิสิตของภาควิชา ร่วมเข้าฟัง งานวิจัยหลายชิ้นสามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนต่อนิสิตปริญญาตรีได้โดยตรง นิสิตเอง ก็ได้รับความรู้เพิ่มเติม การจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาจึงเป็นผลดีทางด้านวิชาการต่อทุกฝ่าย

2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

โดยภาพรวมของทั้ง 2 หน่วยงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อให้บัณฑิตมีความรู้

ความสามารถเพื่อการประกอบอาชีพและศึกษาค้นคว้าระดับสูง แต่ระดับของความรู้ความสามารถนั้นทางเป้าหมายที่แตกต่างกันโดยหลักสูตรโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษกำหนดในระดับใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่หลักสูตรภาควิชาภาษาอังกฤษ คาดหวังในระดับใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างเชี่ยวชาญ รวมทั้งเข้าใจวัฒนธรรมและภูมิปัญญานานาชาติและต้องการให้นิสิตสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องการให้นักศึกษาแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ และมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ

3. โครงสร้างหลักสูตร

สิ่งที่แตกต่างกันอย่างมากคือจำนวนหน่วยกิตที่จัดให้นิสิต นักศึกษาได้เรียนโดยโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ นักศึกษาจะได้เรียนหน่วยกิตภาษาอังกฤษทั้งหมดอย่างน้อย 54 หน่วยกิต ในขณะที่นิสิตของภาควิชาภาษาอังกฤษได้เรียนอย่างน้อย 77 หน่วยกิต มากกว่า 23 หน่วยกิต

ลักษณะรายวิชาที่กำหนดให้เรียนนั้น โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษส่วนใหญ่จะเป็นรายวิชาสายทักษะและประยุกต์ใช้ภาษาอังกฤษ ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษจะเน้นหนักที่เป็นรายวิชาสายวรรณคดี เพราะเชื่อว่าการเรียนภาษาจากวรรณคดีจะทำให้นิสิตได้เรียนภาษาขั้นสูง จะทำให้ผู้เรียนได้ฝึกได้ใช้ภาษาในรูปแบบที่สูงกว่ารายวิชาสายทักษะ และถือแนวคิดนี้เป็นปรัชญาการดำเนินงานของภาควิชา

สิ่งหนึ่งที่หลักสูตรของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีในขณะที่หลักสูตรของภาควิชาไม่มีคือกลุ่มวิชาปฏิบัติการและฝึกประสบการณ์วิชาชีพ จำนวน 7 หน่วยกิต ลักษณะรายวิชาเหล่านี้คือการให้นักศึกษาออกไปปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการต่างๆ ในระหว่างที่นักศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 4 ของหลักสูตร นักศึกษาจะได้เรียนรู้สภาพและชีวิตการทำงานจริงๆ ได้ทดลองนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ต่างๆ ในชั้นเรียนไปใช้ในชีวิตจริงของการประกอบอาชีพ มีเจตคติและมีจรรยาบรรณที่ดีต่ออาชีพ

กระบวนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

C1 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง

และ C2 การประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา

หลักสูตรโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ไม่มีกระบวนการดำเนินงานในเรื่องเหล่านี้ ในขณะที่หลักสูตรของภาควิชาภาษาอังกฤษได้มีการดำเนินการตลอดเวลา โดย C1 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นถือเป็นการปรับเล็ก จะกระทำทุกสิ้นภาคการศึกษา โดยนิสิตเป็นผู้ประเมินภาพรวมและผู้สอนต้องนำผลการประเมินของนิสิตไปปรับปรุงแก้ไขในการเรียนการสอนครั้งต่อไป

ในขณะที่ C2 การประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา ถือเป็นการปรับใหญ่และกระทำพร้อมกันทั้งมหาวิทยาลัยในทุกๆ 4 ปี

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. การที่ทุกฝ่ายมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
2. การที่ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้
3. การกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจนถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

C3 การจัดแผนการเรียน

C31 แผนการเรียนระดับคณะ

และ C32 แผนการเรียนระดับภาควิชา / โปรแกรมวิชา

จากการศึกษาพบว่า C31 แผนการเรียนระดับคณะของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา นั้นไม่ได้ทำได้ มีแผนการเรียนระดับเดียวคือ C32 แผนการเรียนระดับโปรแกรมวิชา

และรายละเอียดของ C32 แผนการเรียนของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษถูกจัดไว้ในลักษณะสำหรับ หมายถึงโปรแกรมวิชาได้เลือกรายวิชาต่างๆ ไว้ล่วงหน้า นักศึกษาต้องเรียนตามนั้น และมีโอกาสเลือกเรียนรายวิชาต่างๆ เองตามความพร้อม ความสนใจของตนเองน้อยมาก ในขณะที่แผนการเรียนของนิสิตภาควิชาภาษาอังกฤษจะกำหนดกรอบโครงสร้างไว้ นิสิตจะเลือกรายวิชาเองตามความพร้อม ความสนใจของตนเอง

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. การวิเคราะห์และการวางแผนร่วมกันทั้งระบบตั้งแต่ระดับคณะและระดับภาควิชา
2. ความพร้อมในเรื่องของอาจารย์ที่มีจำนวนมากพอและมีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ต่างๆ ที่หลากหลาย

หลายและครอบคลุม

D การเรียนการสอน

D1 การจัดอาจารย์ผู้สอน

จากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานของทั้งสองหน่วยงาน พบว่ากระบวนการดำเนินงานของภาควิชาภาษาอังกฤษมีส่วนขั้นตอนรายละเอียดที่แตกต่างจากโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คือ

1. การกำหนดให้อาจารย์แต่ละท่านรับผิดชอบตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคนเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้า และครอบคลุมการจัดการเรียนการสอนตลอดหลักสูตร
2. การที่ภาควิชาแต่งตั้งผู้ประสานงานการสอนการสอนในแต่ละรายวิชาที่มีผู้สอนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
3. การวางแผนการสอนร่วมกันในกลุ่มอาจารย์ที่สอนรายวิชาเดียวกันตั้งแต่การจัดทำประมวลการสอน การเลือกเนื้อหา กิจกรรมการเรียน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น
4. การกำหนดให้อาจารย์กรอกแบบภาระงานเพื่อกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์
5. การประเมินผลการสอนร่วมกันในกลุ่มอาจารย์ที่สอนรายวิชาเดียวกัน

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. การมีจำนวนคณาจารย์มากและมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ครอบคลุมความจำเป็นในการจัดการศึกษาตลอดหลักสูตร
2. การมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

D2 การจัดตารางสอน ตารางเรียน

จากการศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินงาน พบว่าการจัดตารางสอนของ 2 หน่วยงานมีความแตกต่างกันดังนี้

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จะจัดตารางเรียนแบบกำหนดรายละเอียดทุกอย่างที่แน่นอนตายตัว คือ ระบุชื่อผู้สอน หมู่เรียน วัน-เวลาและสถานที่ ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษไม่ได้ระบุชื่อผู้สอนและผู้เรียน แต่จะจัดรายวิชา วัน-เวลา สถานที่เรียนให้แตกต่างกันเพื่อให้มีสิทธิ์เลือกลงทะเบียนเรียนเองตามความพร้อมและความสนใจของแต่ละคน เรียกว่าการจัดตารางสอนเป็น "สอนเรียน-Sect." และจำกัดจำนวนนิสิตที่จะลงทะเบียนเรียนในแต่ละตอนเรียนไว้ประมาณ 20 คนเท่านั้น เมื่อได้จำนวนนิสิตและจำนวนตอนเรียนแล้วจึงค่อยระบุชื่ออาจารย์ผู้สอนภายหลัง

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ การมีทรัพยากรที่เพียงพอของภาควิชาภาษาอังกฤษที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนคณาจารย์ ห้องเรียน อาคารสถานที่ เป็นต้น

D3 พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนนี้ ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ผู้วิจัยจึงสร้างแบบสอบถามขึ้นมา 1 ชุดเพื่อรวบรวมข้อมูล 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีของ ซิคเกอริง และแกมสัน (Menges and Svinicki, 1991) 7 ด้าน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาระงาน

จากแบบสอบถามสรุปเป็นพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนในแต่ละด้านได้ ดังนี้

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์

ลำดับ	พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา		ภาควิชาภาษาอังกฤษ	
		ภาษาอังกฤษ มรย.	จุฬาฯ	Mean	s.d.
1.	จำชื่อ/เรียกชื่อลูกศิษย์ได้ถูกต้อง	3.33	1.36	3.75	1.18
2.	พบและพูดคุยกับลูกศิษย์นอกชั้นเรียน	3.83	1.16	3.93	0.85
3.	ร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ลูกศิษย์จัดขึ้น	3.66	1.50	2.75	1.00
4.	แลกเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม รวมทั้งประสบการณ์บางอย่างกับลูกศิษย์	4.00	1.26	4.06	0.77
5.	ให้คำแนะนำแก่ลูกศิษย์ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนส่วนตัว หรือการทำงานทำในอนาคต	4.00	1.26	4.12	0.88
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 1 (ลำดับที่ 1-5)		3.76	1.24	3.72	0.68
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 1 ของผู้ตอบแบบสอบถาม		3.83	1.16	3.75	0.85

จากตารางแสดงว่า พฤติกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์นั้นโดยภาพรวมอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษได้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเล็กน้อย พฤติกรรมการเรียนการสอนที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละ

หน่วยงานเหมือนกัน คือ การแลกเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคิด ค่านิยมรวมทั้งประสบการณ์บางอย่างกับ
 ลูกศิษย์ และให้คำแนะนำแก่ลูกศิษย์ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียน ส่วนตัว หรือการทำงานในอนาคต
 ส่วนพฤติกรรมที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคือ การจำชื่อ เรียกชื่อลูกศิษย์
 ในขณะที่ของภาควิชาภาษาอังกฤษคือ การร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ลูกศิษย์จัดขึ้น

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
 ลูกศิษย์กับลูกศิษย์

ลำดับ	พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา		ภาควิชา	
		ภาษาอังกฤษ มรอย.		ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	
		Mean	s.d.	Mean	s.d.
1.	ท่านกำหนดงาน / โครงการให้ลูกศิษย์ทำงาน ร่วมกัน	3.83	1.47	3.87	0.80
2.	ท่านให้ลูกศิษย์ที่เก่งช่วยสอนหรือติวให้เพื่อนๆ	3.50	1.37	2.56	1.31
3.	ให้ลูกศิษย์ได้เตรียมตัวเรียน / เตรียมตัวสอบ ร่วมกัน	2.50	1.22	3.50	0.63
4.	ให้ลูกศิษย์จัดกิจกรรมนอกห้องเรียนร่วมกัน	3.16	1.32	2.68	1.01
5.	ส่งเสริมให้ลูกศิษย์กระตุ้นและให้กำลังใจต่อกัน	3.00	1.09	3.81	1.04
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 2 (ลำดับที่ 1-5)		3.20	1.10	3.28	0.63
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 2 ของผู้ตอบ แบบสอบถาม		3.00	1.09	3.12	0.61

จากตารางแสดงว่า อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีพฤติกรรมการสอนด้านที่ 2 การสร้าง
 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับลูกศิษย์ ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเล็ก
 น้อย อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในพฤติกรรมที่กำหนดงาน / โคร
 งการให้ลูกศิษย์ทำงานร่วมกัน และได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้ลูกศิษย์ได้เตรียมตัวเรียน เตรียม
 ตัวสอบร่วมกัน ในขณะที่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในพฤติกรรมกา
 รกำหนดการเรียนการสอนงาน / โครงการให้ลูกศิษย์ทำงานร่วมกัน และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การ
 ให้ลูกศิษย์ที่เก่งช่วยสอนหรือติวให้เพื่อนๆ

ตารางที่ 14 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ลำดับ	พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา		ภาควิชา	
		ภาษาอังกฤษ มรขย.		ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	
		Mean	s.d.	Mean	s.d.
1.	ท่านได้วางแผนการเรียนการสอนร่วมกับลูกศิษย์	3.50	1.51	2.75	0.93
2.	ท่านใช้สื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย	3.33	0.81	3.31	1.19
3.	ท่านเน้นภาคปฏิบัติควบคู่กับภาคทฤษฎี	4.16	1.16	4.31	0.70
4.	ท่านเปิดโอกาสให้ลูกศิษย์เสนองาน / โครงการตามความสนใจของเขา	4.50	0.83	4.00	0.96
5.	ท่านให้ลูกศิษย์นำเสนองานหน้าชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.66	1.50	3.75	1.06
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 3 (ลำดับที่ 1-5)		3.83	1.06	3.62	0.70
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม		3.83	1.16	3.62	0.88

จากตารางแสดงว่า อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์จากวิชาภาษาอังกฤษเล็กน้อย พฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้ลูกศิษย์เสนองาน / โครงการตามความสนใจของเขา และที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การใช้สื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย ในขณะที่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 3 ที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การสอนปฏิบัติควบคู่กับทฤษฎี และได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การวางแผนการเรียนการสอนร่วมกับลูกศิษย์

ตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

ลำดับ	พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ มรอย.		ภาควิชา ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	
		Mean	s.d.	Mean	s.d.
1.	ท่านได้ทดสอบลูกศิษย์ก่อนเรียน (Pre-Test)	2.50	1.37	2.62	1.20
2.	ท่านตรวจผลงาน / ข้อสอบของลูกศิษย์ได้เสร็จเรียบร้อยและแจ้งผลได้ภายในการสอนครั้งต่อไป	4.50	0.54	4.00	1.99
3.	ท่านวิจารณ์ตัวลูกศิษย์และผลงานของเขาอย่างตรงไปตรงมา	4.00	1.09	4.37	0.61
4.	ท่านชี้แนะจุดเด่นจุดด้อยให้ลูกศิษย์เสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง	3.83	1.16	4.62	0.50
5.	ท่านได้นำผลงานและ / หรือผลการสอบแต่ละครั้งมาอภิปรายร่วมกันกับลูกศิษย์	4.0	1.09	4.68	0.47
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 4 (ลำดับที่ 1-5)		3.76	0.89	4.06	0.52
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 4 ของผู้ตอบแบบสอบถาม		3.83	1.16	4.12	0.50

จากตารางแสดงว่า อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเล็กน้อย พฤติกรรมอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การตรวจผลงานข้อสอบลูกศิษย์ได้เสร็จเรียบร้อยและแจ้งผลได้ภายในการสอนครั้งต่อไป และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การทดสอบลูกศิษย์ก่อนเรียน ส่วนพฤติกรรมของอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนอย่างตรงไปตรงมา และค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนำ ผลงานที่โดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ

ตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์ใช้เวลาให้กับการเรียน

ลำดับ	พฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา		ภาควิชา	
		ภาษาอังกฤษ มรอย.	s.d.	ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	s.d.
1.	ท่านมีตารางกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าลูกศิษย์ต้องทำอะไรบ้างเมื่อไร อย่างไร และย้ำให้ลูกศิษย์ดำเนินการตามนั้น พร้อมติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.89	4.43	0.72
2.	ท่านกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเวลาเรียนและถือปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง	4.33	0.51	3.68	1.13
3.	ท่านมีการบ้านเพื่อทบทวนบทเรียนและกำหนดให้ลูกศิษย์ศึกษาบทเรียนล่วงหน้าก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง	4.33	0.51	4.06	0.85
4.	ปริมาณงานที่ลูกศิษย์ต้องศึกษาค้นคว้านอกห้องเรียนมากพอที่เขาต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่าในห้องเรียน	3.66	1.03	3.43	0.89
5.	ท่านให้ลูกศิษย์ทำงานชดเชยทุกครั้งที่เขาเรียน	3.50	1.37	3.00	1.21
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 5 (ลำดับที่ 1-5)		3.92	0.69	3.72	0.61
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 5 ของผู้ตอบแบบสอบถาม		4.00	0.63	3.68	0.79

จากตารางแสดงว่า อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 5 โดยภาพรวมค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเล็กน้อย พฤติกรรมที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้ลูกศิษย์ทำงานชดเชยที่เขาเรียน และค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเวลาเรียนและถือปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง และการสั่งการบ้านเพื่อทบทวนบทเรียนและกำหนดให้ลูกศิษย์ศึกษาบทเรียนล่วงหน้าก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง ในขณะที่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษมีค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมสูงสุดคือ การมีตารางกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าลูกศิษย์ต้องทำอะไรบ้าง เมื่อไร และอย่างไร และย้ำให้ลูกศิษย์ดำเนินการตามนั้น และพฤติกรรมที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้ลูกศิษย์ทำงานชดเชยทุกครั้งที่เขาเรียน

ตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 6 สื่อให้เห็นถึงความคาดหวังสูง

ลำดับ	พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา		ภาควิชา	
		ภาษาอังกฤษ มรอย.		ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	
		Mean	s.d.	Mean	s.d.
1.	ท่านตั้งมาตรฐานและคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของลูกศิษย์ในรายวิชาของท่านไว้สูง	4.16	0.75	4.25	0.57
2.	ท่านสื่อสารมาตรฐานและความคาดหวังของท่านแก่ลูกศิษย์ทั้งคำพูดและลายลักษณ์อักษรเสมอ	4.33	0.81	4.06	0.85
3.	ท่านนำผลงานที่ยอดเยี่ยมโดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ	3.83	1.32	3.93	1.23
4.	ท่านให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนของท่านอย่างตรงไปตรงมา	3.83	1.60	4.75	.44
5.	ท่านทบทวนและปรับปรุงการสอนของท่านอย่างตรงไปตรงมา	4.33	0.81	4.31	0.60
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 6 (ลำดับที่ 1-5)		4.10	0.99	4.26	0.55
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 6 ของผู้ตอบแบบสอบถาม		4.00	1.29	3.87	0.67

จากตารางแสดงว่า อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 6 โดยภาพรวมสูงกว่าภาควิชาภาษาอังกฤษเล็กน้อย พฤติกรรมที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การสื่อสารมาตรฐานและความคาดหวังแก่ลูกศิษย์ทั้งคำพูดและลายลักษณ์อักษร และการทบทวนปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และพฤติกรรมที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนำผลงานที่โดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ และการให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนอย่างตรงไปตรงมา ส่วนพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษนั้น พฤติกรรมที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนอย่างตรงไปตรงมา ส่วนพฤติกรรมที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนำผลงานที่ยอดเยี่ยมและโดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ

ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนด้านที่ 7 ยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน

ลำดับ	พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	โปรแกรมวิชา		ภาควิชา	
		ภาษาอังกฤษ มรย.		ภาษาอังกฤษ จุฬาฯ	
		Mean	s.d.	Mean	s.d.
1.	ท่านมีข้อมูลของลูกศิษย์ก่อนการเรียนการสอน เช่น ความสนใจ ภูมิหลัง ความสามารถ พิเศษ รูปแบบการเรียน เป็นต้น	4.25	0.57	4.16	0.75
2.	ท่านเสริมทักษะและเสริมความรู้พื้นฐานแก่ลูกศิษย์ตามความจำเป็นของแต่ละคน	4.06	0.85	4.33	0.81
3.	ท่านจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อเข้าถึงลูกศิษย์ที่แตกต่างกัน	3.93	1.23	3.83	1.32
4.	ลูกศิษย์สามารถหรือกล้าพอที่จะบอกท่านตรงๆ เมื่อไม่เข้าใจบทเรียน	4.75	0.44	3.83	1.60
5.	ท่านนำเนื้อหาในรายวิชาของท่านไปจัดทำบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น บทเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น	4.31	0.60	4.33	0.81
ผลรวมระดับการปฏิบัติด้านที่ 7 (ลำดับที่ 1-5)		4.26	0.55	4.10	0.99
ผลการประเมินตนเองในภาพรวมด้านที่ 7 ของผู้ตอบแบบสอบถาม		3.87	0.61	4.00	1.26

จากตารางแสดงว่า พฤติกรรมการเรียนการสอนโดยภาพรวมของอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษด้านที่ 7 ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเล็กน้อย พฤติกรรมที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำให้ลูกศิษย์สามารถหรือกล้าพอที่จะบอกท่านตรงๆ เมื่อไม่เข้าใจบทเรียนและพฤติกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนำเนื้อหาในรายวิชาไปจัดทำบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในพฤติกรรมที่ทำให้ลูกศิษย์สามารถหรือกล้าพอที่จะบอกท่านตรงๆ เมื่อไม่เข้าใจบทเรียน และค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การนำเนื้อหาในรายวิชาไปจัดทำ บทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

D4 กระบวนการวัดผล / ประเมินผลการเรียน

จากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่องนี้ พบว่าชั้นตอนหลักๆ เหมือนกันแต่ภาควิชาภาษาอังกฤษมีรายละเอียดที่ให้ความเชื่อมั่นมากกว่าคือ ทุกชั้นตอนต้องดำเนินงานด้วยกันโดยเฉพาะผู้สอนรายวิชาเดียวกันจะไม่อนุญาตให้ต่างคนต่างทำ ดังนี้

1. อาจารย์ผู้สอนรายวิชาเดียวกันต้องร่วมกันวางแผนการสอน การวัดผล ประเมินผลด้วยกัน เช่น กำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียน ลักษณะของเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผล จำนวนครั้งของการสอบเก็บคะแนน และการกำหนดให้มีการสอบกลางภาคการศึกษาพร้อมกัน เป็นต้น

2. สร้างเครื่องมือในการวัดผลด้วยกัน

3. ตรวจข้อสอบโดยเฉพาะข้อสอบการเขียน ด้วยอาจารย์คนเดียวกัน

4. ร่วมอภิปรายคะแนนสอบและร่วมกันตัดสินผลการเรียน

และที่สำคัญผู้ที่พิจารณาผลการประเมินก่อนถึงมือฝ่ายทะเบียนเพื่อประกาศให้หนังสือทราบคือ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้ควบคุมให้การตัดสินผลการเรียนเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม แต่ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษผู้ที่ทำหน้าที่ขั้นตอนนี้คือ คณบดี ซึ่งอาจจะห่างเกินกว่าที่จะเข้าใจธรรมชาติและบริบทของแต่ละโปรแกรมวิชา การควบคุมการพิจารณาจึงกระทำเฉพาะในวงกว้างๆ เท่านั้น

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความชัดเจนของกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน

2. การมีอาจารย์ 1 ท่านเป็นผู้ประสานการสอน การสอบในรายวิชาที่มีผู้สอน 2 คนขึ้นไป

3. ทุกฝ่ายยึดถือหลักการ Checked and Balanced เพื่อความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม

D5 การประเมินผลการสอนและการปรับปรุงการสอน

ถึงแม้ว่าในรอบปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาจะไม่ได้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์แต่อย่างใดก็ตาม แต่กระบวนการในอดีตก็มีขั้นตอนคล้ายกันกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่ต่างกันตรงรายละเอียด เช่น

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมอบหมายให้สำนักบริการวิชาการทำหน้าที่ประเมินการสอนของอาจารย์ทั้งหมด ในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สำนักวิจัยและบริการวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่นี้

2. ผลการประเมินของอาจารย์แต่ละคนจะถือเป็นความลับ หัวหน้าภาควิชาจะเป็นผู้เก็บรักษาและจัดไว้ในที่มิดชิดเฉพาะอาจารย์แต่ละคน และหัวหน้าภาควิชาจะแจ้งให้อาจารย์ท่านนั้น

ไปสู่ผลการประเมินตนเอง ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะส่งผลการประเมินผ่านไปยังอาจารย์แต่ละคน ประธานโปรแกรมจะไม่ทราบรายละเอียดแต่อย่างใด

3. ภาควิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง โดยหัวหน้าภาควิชาจะควบคุมให้มีการบรรจุสิ่งที่ปรับปรุงลงในประมวลการสอนรายวิชาในครั้งต่อไป ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาปล่อยให้เป็นเรื่องของอาจารย์แต่ละคนดำเนินการเอง

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. วัฒนธรรมของการประเมินที่ทุกฝ่ายเห็นประโยชน์และถือปฏิบัติกันมาตลอด
2. การกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการนำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง
3. ความเข้าใจและดำเนินงานจริงของผู้บริหาร

D6 การวิเคราะห์และติดตามบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ยังไม่ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ติดตามบัณฑิตอย่างจริงจัง การดำเนินการเป็นเพียงการแจกแบบสอบถามบัณฑิตและวิเคราะห์รวบรวมผลเมื่อบัณฑิตมาเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร ซึ่งตามหลักการแล้วกลุ่มประชากรที่จะให้ข้อมูลควรครอบคลุมกว่านี้เช่นเดียวกับการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้นำเสนอไว้แล้ว

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ คือ

1. ความเข้าใจและความชัดเจนของผู้บริหาร
2. การมีทีมงานที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความชัดเจนในกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติ
3. ความพร้อมในด้านทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

E ทรัพยากรการเรียนรู้

E1 สำหรับนิสิต

E11 เปรียบเทียบห้องสมุด

ตารางที่ 19 แสดงการเปรียบเทียบห้องสมุด

ประเด็นการเปรียบเทียบ	จำนวน	สำนักวิทยบริการ	ห้องสมุด
		มรขย.	คณะอักษรศาสตร์
1. หนังสือค้นคว้าทางวิชาการ รวม		163,816	155,508
- ภาษาไทย		-	49,615
- ภาษาต่างประเทศ		-	15,893
2. วารสารทางวิชาการ		358	270
- ภาษาไทย		-	183
- ภาษาต่างประเทศ		-	87
3. วิทยานิพนธ์		1,461	3,180
4. สิ่งพิมพ์รัฐบาล		6,622	3,21
5. สื่อ ไลต์ทัศนศึกษา และสื่ออิเล็กทรอนิกส์			
- ทัศนศึกษา		2,546	2,379
- เทปเสียง		-	431
- ซีดี วีซีดี ดีวีดี		1,578	745
6. ภาษาอังกฤษชุด Discovery		10 (users)	-
		* ข้อมูลจาก SSR ปีการศึกษา 2546 มรขย.	* ข้อมูลจากหนังสือหลักสูตรอักษรศาสตร์บัณฑิต (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2546)

จากตารางการเปรียบเทียบ จะเห็นว่าห้องสมุดคณะอักษรศาสตร์ จะให้นำหนักไปที่เอกสารหนังสือค้นคว้าทางวิชาการที่เป็นภาษาต่างประเทศมากกว่า จึงเป็นผลดีต่อนิสิตภาคภาษาอังกฤษ ในขณะที่สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยที่ให้บริการในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย จึงมีเอกสารวิชาการภาษาต่างประเทศในปริมาณสัดส่วนที่ ไม่มากนัก

หมายเหตุ สำนักวิทยบริการ คือหอสมุดกลางของ มรอช. ในขณะที่ห้องสมุดคณะอักษรศาสตร์คือห้องสมุดในระดับคณะ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. การเป็นห้องสมุดเฉพาะทางด้านมนุษยศาสตร์ จึงเหมาะกับนิสิตภาควิชาภาษาอังกฤษ และนอกจากนั้นยังมีหอสมุดกลางและห้องสมุดในแต่ละคณะของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นิสิตสามารถที่จะเข้าใจบริการได้

2. ความพร้อมในเรื่องงบประมาณสนับสนุน

E12 ศูนย์การเรียนรู้ทางภาษา

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีศูนย์ภาษาที่เป็นศูนย์การเรียนรู้เพิ่มเติมให้แก่นักศึกษาวิชาเอกภาษาอังกฤษและนักศึกษาทั่วไปที่ต้องการพัฒนาความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษ ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษมีศูนย์การเรียนรู้คณะอักษรศาสตร์ทำหน้าที่ในส่วนนี้เช่นกัน ทั้งอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษต่างก็มีมอบหมายงานให้นิสิตนักศึกษาเข้าไปศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากศูนย์เหล่านี้ จะต่างกันบ้างตรงที่อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษจะมีข้อทดสอบความรู้จากเรื่องที่มีมอบหมายให้นิสิตไปค้นคว้าเพิ่มเติมเป็นส่วนหนึ่งของการวัดผล / ประเมินผลการเรียน แต่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้ทำถึงขั้นนี้

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องนี้คือ ความชัดเจนของกิจกรรมที่มีมอบหมาย อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษจะระบุกิจกรรมลักษณะนี้ที่ให้นักศึกษาเข้าไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง จากศูนย์การเรียนรู้ลงในประมวลรายวิชา นิสิตจะทราบจากประมวลรายวิชาว่าจะต้องเข้าไปศึกษาค้นคว้าจากศูนย์ เรื่องอะไร เมื่อไร จำนวนกี่ครั้ง และจะทดสอบเมื่อไร คะแนนที่จะเก็บเท่าไร เป็นต้น

E13 ศูนย์คอมพิวเตอร์

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ให้บริการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์แก่นักศึกษามหาวิทยาลัย ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษมีศูนย์คอมพิวเตอร์ของคณะและของมหาวิทยาลัยที่กระจายตามส่วนต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยอาจจะต่างกันบ้าง

E14 ศูนย์ฝึกประสบการณ์การเขียน

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้จัดตั้งศูนย์นี้ แต่ภาควิชาภาษาอังกฤษได้จัดตั้งและใช้ศูนย์นี้เป็นแหล่งฝึกทักษะการเขียนภาษาอังกฤษให้แก่นิสิตวิชาเอกภาษาอังกฤษ จนนิสิตสามารถพัฒนาทักษะการเขียนไปสู่การจัดทำวารสารภาษาอังกฤษของนิสิตในภาควิชา นับเป็นเวทีการพัฒนาทักษะทางการเขียนภาษาอังกฤษของนิสิตได้ดีมาก

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ การเอาใจใส่ของผู้บริหารและอาจารย์ของภาควิชา โดยเฉพาะอาจารย์ที่สอนการเขียน ทั้งอาจารย์คนไทยและอาจารย์ชาวต่างประเทศที่ถือว่ากิจกรรมส่วนนี้ของนิสิตเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างนิสิต ผู้บริหาร และอาจารย์

E15 ศูนย์การแปลและล่าม

เป็นอีก 1 ศูนย์ที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้จัดตั้งขึ้นโดยตรง จากการศึกษาการดำเนินงานของศูนย์นี้พบว่าศูนย์ดังกล่าวนี้จะเป็นเวทีฝึกนิสิตในเรื่องการแปลและการล่าม ในขณะที่ภาควิชาก็ได้ทำหน้าที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมไปในเวลาเดียวกัน นับเป็นศูนย์ที่ให้ความรู้และประสบการณ์แก่นิสิตโดยตรงอีกศูนย์หนึ่ง

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ กระบวนการเตรียมนิสิต ฝึกนิสิตเพื่อรองรับการทำหน้าที่ด้านการแปลและล่ามไว้ให้พร้อม และทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อถึงเวลาปฏิบัติจริง

E17 ทรัพยากรการเรียนรู้ที่เป็นตัวบุคคล

เป็นที่ประจักษ์ว่า ทรัพยากรบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นเหนือกว่าทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาในภาพรวม ทั้งทางด้านปริมาณและคุณสมบัติ รวมทั้งความหลากหลายในศาสตร์สาขาต่างๆ ด้วย นับเป็นความได้เปรียบอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ การเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่และมีชื่อเสียงมาเนิ่นนาน รวมทั้งรากฐานเดิมเริ่มต้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (comprehensive University) ด้วย จึงทำให้มหาวิทยาลัยมีศาสตร์ต่างๆ ที่มากมายและหลากหลาย

E2 สำหรับอาจารย์ผู้สอน

จากการสังเกตพบว่า การจัดบรรยายภาคทางวิชาการ การจัดห้องทำงานและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะส่งเสริมการทำหน้าที่ที่ดีของอาจารย์ ภาควิชาภาษาอังกฤษทำได้ดีมาก ส่วน

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษนั้นห้องทำงานยังเป็นลักษณะห้องใหญ่ๆ อาจารย์หลายๆ คนนั่งทำงานอยู่ในห้องเดียวกันจึงขาดความเป็นส่วนตัวที่จะทำการศึกษาค้นคว้าและอุปกรณ์สำคัญ เช่น คอมพิวเตอร์ก็มีเพียง 1 เครื่อง และบางห้องยังขาดเครื่องมือประกอบด้วย เช่น เครื่องพรีนเตอร์

สำหรับศูนย์เตรียมการเรียนการสอนของอาจารย์นั้น โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่มีบริการด้านนี้อย่างจริงจัง มีสื่อและหนังสือเพื่อการค้นคว้าบ้างแต่ก็ยังไม่ได้รวบรวมไว้รวมกันเป็นศูนย์ดังกล่าว

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ ความพร้อมของภาควิชา ของคณะและของมหาวิทยาลัย

F การเงินและงบประมาณ

ในประเด็นดังกล่าวนี้เป็นเรื่องยากที่จะศึกษาเปรียบเทียบการเงินและงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การคิดค่าตอบแทนรายหัวต่อการผลิตบัณฑิต 1 คน จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา พบว่าระบบคิดของแต่ละมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน บางที่คำนวณค่าตอบแทนหมวดเงินเดือนของอาจารย์เป็นต้นทุนการผลิตบัณฑิตด้วย บางที่ไม่นำมาคิดเป็นต้น แต่ที่ศึกษาพบว่าส่วนที่เหมือนกันคือ แหล่งเงินงบประมาณมาจากแหล่งใหญ่ๆ ต่อไปนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน ที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามรายหัวของนิสิต / นักศึกษา
2. เงินบำรุงการศึกษาที่เป็นค่าลงทะเบียนเรียนของนักศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา
3. เงินงบประมาณจากคณะ / หรือเงิน กศ.บ.ป. เป็นเงินคงคลังของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และส่วนที่ 4 มีเฉพาะภาควิชาภาษาอังกฤษคือ เงินงบประมาณของภาควิชาที่ได้จากการที่ภาควิชาให้บริการทางวิชาการแก่บุคคลภายนอกและเก็บสะสมไว้

G การบริหารจัดการ

G1 กระบวนการการเลือกผู้นำ

จากการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานในเรื่องนี้พบว่า ทั้ง 2 หน่วยงานมีความแตกต่างกันกล่าวคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะใช้วิธีการเลือกตั้งด้วยเสียงสมาชิกส่วนใหญ่ในโปรแกรมวิชา ส่วนภาควิชาภาษาอังกฤษใช้วิธีการสรรหาด้วยผู้บริหารระดับคณบดี ตัวแทนฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย และตัวแทนจากสภาคณาจารย์

จุดดีของการเลือกตั้งคือ จะได้ผู้ที่เป็นขวัญใจของโปรแกรมวิชาและเสียงสมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ แต่จุดอ่อนอาจเกิดขึ้นตรงที่อาจจะได้ผู้ที่อาวุโสต่ำกว่าคณาจารย์ในโปรแกรมวิชาบางคน ทั้งทางด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ และเมื่อเป็นประธานโปรแกรมวิชาแล้วอาจจะบริหารงานด้วย

ความยากลำบาก และจุดอ่อนอีกอย่างหนึ่งคืออาจารย์ที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสมทุกคน อาจจะไม่คุ้นเคยกับระบบการแข่งขันเลือกตั้ง จึงไม่แสดงความจำนงสมัครรับเลือก

ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว การเลือกผู้นำด้วยการสรรหา น่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าด้วยเหตุผลทางวิชาการ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. คณะกรรมการสรรหามีองค์ประกอบที่เป็นกลางและเหมาะสม
2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งมีความชัดเจน โปร่งใส มุ่งประโยชน์ส่วนรวม

G2 กระบวนการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

สิ่งที่ต่างกันของ 2 หน่วยงานคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของโปรแกรมวิชา ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษเริ่มต้นจากหัวหน้าภาควิชาคิดและเสนอต่อคณะกรรมการภาควิชาให้พิจารณาทบทวนและเสนอแนะ ดังนั้นวิธีการที่จะได้มาซึ่งทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน วิธีที่ดีกว่าน่าจะเป็นวิธีดำเนินการของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ เพราะผ่านการคิดและกำหนดรายละเอียดการคัดเลือกในรูปของคณะกรรมการที่หลายคนมีส่วนร่วม

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ ความชัดเจนของทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับคณะและมหาวิทยาลัย จะเห็นว่ามีหลายอย่างที่ทิศทางและยุทธศาสตร์ของภาควิชาเหมือนกันกับของคณะ

G3 การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กร

ทั้ง 2 หน่วยงานต่างวางระบบการบริหารจัดการในรูปของ “คณะกรรมการ” ซึ่งเหมาะสมกับหน่วยงานทางวิชาการเช่นนี้ แต่ส่วนที่ต่างกันคือ ขอบเขตของการบริหารจัดการคณะกรรมการโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะมีขอบเขตความรับผิดชอบที่แคบกว่าโดยรับผิดชอบเฉพาะในเรื่องวิชาการ แต่ในขณะที่ภาควิชาจะทำหน้าที่บริหารจัดการทั้งระบบ เช่น แม้แต่การกำหนดอัตรากำลังและการเติบโตของหน่วยงานในอนาคต

จากกรณีวิเคราะห์พบว่า ภาควิชาภาษาอังกฤษมีระบบโครงสร้างการบริหารจัดการและขอบเขตความรับผิดชอบเหมาะสมกว่า คณะกรรมการที่ดีต้องมีอำนาจและบทบาทเบ็ดเสร็จที่จะสามารถคิดและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีอิสระทางวิชาการสอดคล้องกับหลักการอุดมศึกษา

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ การที่ภาควิชาพิสูจน์ให้ทุกฝ่ายได้เห็นเหตุผลและความจำเป็นในหลักการอุดมศึกษาคือ Autonomy Accountability Academic freedom เพื่อการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ Excellence การจะไปสู่จุดสุดท้ายคือสู่ความเป็นเลิศได้ ภาควิชาต้องมีบทบาทหน้าที่ที่ครอบคลุมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

G4 กระบวนการสื่อสารในองค์กร

สิ่งที่ภาควิชาภาษาอังกฤษดำเนินการกระบวนการสื่อสารในองค์กรได้ดีกว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ 2 เรื่อง คือ

1. การประชุมคณาจารย์ของภาควิชาทุกท่านอย่างเป็นทางการอย่างน้อยในวันเปิดภาคการศึกษาเพื่อชี้แจงและให้ข้อมูลสำคัญพร้อมทั้งมอบหมายภาระงานให้ทุกคนอย่างเป็นทางการโดยกรอกลงในแบบฟอร์ม

2. การที่ภาควิชาจัดทำ Web - Site ของภาควิชาเองเพื่อรวบรวมและนำเสนอข้อมูลที่สำคัญๆ ต่อ ทุกฝ่าย

ซึ่งทั้ง 2 ประการนี้ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนกิจกรรมการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ นั้นทั้ง 2 หน่วยงานต่างก็ทำในลักษณะใกล้เคียงกัน

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. การมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนสืบทอดกันมาจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
2. การมีบุคลากรฝ่ายสนับสนุนและเป็นบุคลากรฝ่ายสนับสนุนที่มีคุณภาพ

H กระบวนการบริการวิชาการ

H1 การฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ ตามที่หน่วยงานร้องขอ

กระบวนการและขั้นตอนหลักๆ ของการให้บริการวิชาการของทั้ง 2 หน่วยงานจะคล้ายๆ กันแต่มีส่วนที่แตกต่างกันและเป็นหัวใจของการดำเนินงานคือ

1. ภาควิชาภาษาอังกฤษจะทำการทดสอบความรู้พื้นฐาน (Pre - Test) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง

2. การทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post - Test) เพื่อทราบความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การแจ้งผลการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหน่วยงานต้นสังกัด

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. วิทยากรหรืออาจารย์ในภาควิชามีความรู้ความสามารถสูงและมีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง
2. ความมีชื่อเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. การวางระบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมโดยมีทั้ง Pre – Test Post – Test และการรายงานผลการฝึกอบรม

H2 กระบวนการจัดฝึกอบรมภายในภาควิชา (In – House Project)

ขณะนี้โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้ทำกิจกรรมเช่นนี้ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะต้องสร้างความพร้อมให้กับทีมงานและสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อไป

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. การสร้างศรัทธาต่อสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การสร้างทีมงานให้พร้อม
3. การคิดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของสังคม ชุมชน

I กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

I1 กระบวนการหาแหล่งเงินทุน

และ I2 กระบวนการการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยการเรียนการสอน

สำหรับกระบวนการหาแหล่งเงินทุนนั้น ทั้ง 2 หน่วยงานมีกระบวนการที่คล้ายกันคือ มีทั้งในส่วนของเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัยเอง และงบประมาณจากแหล่งภายนอก เช่น สกอ. แต่ในส่วนของกระตุ้นให้เกิดการวิจัยนั้น ภาควิชาภาษาอังกฤษมีหลาย ๆ อย่างที่ทำได้ดีกว่าคือ

1. การกำหนดงานวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาจ้างอาจารย์ ในกรณีที่ เป็นอาจารย์ ตำแหน่งพนักงานของมหาวิทยาลัย หรือใครก็ตามที่ทางมหาวิทยาลัยจ้างในตำแหน่งอาจารย์ เช่น อาจารย์ชาวต่างประเทศ หรืออาจารย์อัตราจ้าง เป็นต้น
2. การวางระเบียบให้ชัดเจนในการวิจัย เช่น
 - ระบบการคิดภาระงานที่เหมาะสมให้กับงานวิจัย
 - กาให้ค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น เงินค่าตอบแทนหรือการให้ความสะดวกสบาย
4. การจัดทำทีมวิจัยที่เรียกว่า “กฏี”
5. การจัดบรรยากาศทางวิชาการ

ดังรายละเอียดที่ได้เสนอไปแล้ว

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. การคิดและวางระบบเรื่องการวิจัยในภาพรวม
2. การที่ภาควิชามีวารสารทางวิชาการเป็นของตนเอง รวมทั้งวารสารในระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย จึงเป็นเวทีให้อาจารย์ได้เสนอผลงาน

3 กระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย

นับเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ทำให้อาจารย์มีกำลังใจในการทำวิจัย เพราะปัญหาอย่างหนึ่งของผู้ทำวิจัยหน้าใหม่คือ ทำเสร็จแล้วไม่มีเวทีให้เสนอผลงาน จึงเท่ากับเป็นการสูญเปล่า ไม่สามารถแม้แต่จะไปขอเป็นผลงานทางวิชาการได้

เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า ภาควิชาภาษาอังกฤษมีช่องทางเผยแพร่ผลงานวิจัยมากกว่า อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คือมีทั้งวารสารที่เป็นของมหาวิทยาลัยเองที่ตีพิมพ์ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ และวารสารภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งหากเป็นผลงานของอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษจะได้รับความเชื่อถือเป็นพิเศษ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. เป็นความพร้อมของมหาวิทยาลัย
2. ความมีชื่อเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

4.1 ระบบการประกันคุณภาพภายใน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการประกันคุณภาพภายในของทั้งสองหน่วยงานแล้วพบว่า ถึงแม้โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะใช้ระบบประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัยเดิมคือ 9 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด และภาควิชาภาษาอังกฤษใช้ระบบที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นเองที่เรียกว่า Cu-QA 84 ซึ่งมี 34 ตัวชี้วัดก็ตาม หากพิจารณาถึงปัจจัยและตัวชี้วัดหลักๆ แล้วไม่แตกต่างกันมากนัก ที่ต่างกันบ้างในรายละเอียดปลีกย่อยและเกณฑ์การประเมินที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษใช้เกณฑ์การประเมินเป็น 5 ระดับ ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษเกณฑ์การประเมินเป็น 7 ระดับ

สิ่งที่ส่งผลให้ภารกิจด้านการประกันคุณภาพภายในของทั้ง 2 หน่วยงานแตกต่างกันเป็น
เนื่องของการบริหารจัดการ เช่น ภาควิชาภาษาอังกฤษจะถูกประเมินในระดับคณะอย่างน้อยทุก
ปีการศึกษา และถูกประเมินจากคณะกรรมการประกันคุณภาพในระดับมหาวิทยาลัยอย่างน้อย
ทุกๆ 2 ปี ในขณะที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่มีระบบการประเมินและติดตามจากคณะและ
มหาวิทยาลัยชัดเจนนัก

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จคือ

1. ความเข้าใจและจริงจังของผู้บริหารทั้งในระดับภาควิชา คณะและมหาวิทยาลัย
2. การวางระบบการตรวจติดตามที่แน่นอน
3. ความปรารถนาที่จะจัดการศึกษาเพื่อความเป็นที่ 1

J2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก

เป็นบทบาทหน้าที่ของ สมศ. จึงไม่มีความแตกต่างกันในทางปฏิบัติแต่อย่างใด

ตอนที่ 3 เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชา
ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
ผลจากการเปรียบเทียบข้อมูลการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน ในบทที่ 4 ตอนที่ 1
เราสามารถวิเคราะห์ได้ว่า จุดอ่อน ของการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงานคืออะไร และในแต่ละ
กระบวนการหน่วยงานใดสามารถทำได้ดีกว่า รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยว่าจุดแข็งหรือปัจจัย
เอื้อของหน่วยงานที่ดำเนินการได้ดีกว่าคืออะไร

สำหรับในบทที่ 4 ตอนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยจะนำผลดังกล่าวที่ได้จากตอนที่ 2 มากำหนด
เป้าหมายและกำหนดแนวทางในการดำเนินการแก้ไข ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านคุณสมบัติของอาจารย์

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ ชัดเจน			
A11 จำนวนอาจารย์	✓		อาจารย์จำนวนน้อยเพราะระบบการบริหารจัดการแบ่งแยกย่อย เป็นโปรแกรมวิชา	เพิ่มจำนวนอาจารย์อย่างน้อยอีก 6 คน รวมเป็น 12 คน	ปรับหรือเพิ่มระบบโครงสร้างการบริหารโดยรวมไปรวมย่อยเข้าด้วยกัน
A12 อายุ	✓		อายุของอาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษายังกฤษฎากุสโตใกล้เคียงกัน อายุไม่กระจายมาก เพราะไม่มีการวางแผนอัตรากำลังอย่างจริงจัง	คัดเลือก บรรจุ หรือจ้างอาจารย์ที่มีช่วงอายุที่เหมาะสมกระจายกันไปในแต่ละช่วงอายุ	กำหนดหลักเกณฑ์เรื่องอายุ ให้เป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติในการสรรหา หรือสอบคัดเลือกอาจารย์ใหม่
A13 คุณวุฒิการศึกษา	✓		โดยเฉลี่ยคุณวุฒิต่ำกว่าวุฒิปริญญาเอก มีเพียงร้อยละ 16.6 เท่านั้น	เพิ่มอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ให้ได้ร้อยละ 50 ของอาจารย์ทั้งหมดในโปรแกรมวิชาภายใน 10 ปี	จัดทำโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งใน และ ต่างประเทศ
A14 ประสบการณ์ การศึกษาและมีกิจกรรม ในต่างประเทศ	✓		อาจารย์เพียงร้อยละ 50 เท่านั้นที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ	อาจารย์ทุกคนมีประสบการณ์ การศึกษา หรือ มีกิจกรรม ในต่างประเทศภายในระยะเวลา 5 ปี	จัดทำโครงการความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ตารางที่ 20 (ต่อ)

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ดีกว่า	ดีเกิน			
A15 ประสิทธิภาพการสอน		√		อาจารย์มีอาวุโสเป็นส่วนมาก		
A16 ตำแหน่งทางวิชาการ	√			อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการเพียงร้อยละ 16.6 เท่านั้น	อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่าร้อยละ 70%	<ol style="list-style-type: none"> 1. รวมกลุ่มอาจารย์คิด วางแผน และทำผลงาน ทางวิชาการด้วยกัน 2. สร้างเครือข่ายทางวิชาการ 3. รื้อระบบและข้อปฏิบัติต่างๆ ให้เพื่อการทำวิจัย การทำผลงานทางวิชาการ

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจน			
A21 การสอน	✓		อาจารย์มีการการสอนมาก จำนวนอาจารย์มีน้อยและกฎเกณฑ์ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้ อาจารย์มีการงานสอนประมาณ 12 คาบ/สัปดาห์	ลดภาระงานสอนไม่ให้ล้นประมาณ 8-10 คาบ/สัปดาห์ โดยไปเพิ่มภาระ งานด้านอื่น เช่น วิจัย บริการ วิชาการ เป็นต้น	1. จัดอาจารย์พิเศษเพิ่มเติม 2. ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ แก้ไข ภาระงานให้สอดคล้องกับทิศทาง ของมหาวิทยาลัย
A22 การวิจัย	✓		1. อาจารย์ที่วิจัยน้อยมากเพราะ ภาระงานสอนมาก 2. อาจารย์ขาดความรู้และ ประสบการณ์การทำวิจัย 3. ขาดแรงจูงใจที่ดี	อาจารย์ร้อยละ 50 ทำงานวิจัย	1. หาทางลดภาระการสอน 2. สร้างแรงจูงใจให้อาจารย์สนใจ ทำงานวิจัย 3. จัดระบบกระตุ้น ส่งเสริมงาน วิจัยตามข้อมูลที่ได้ศึกษาได้จาก ตอน I คือกระบวนกรวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ต่าง	ดีกว่า			
A23 การให้บริการวิชาการแก่สังคม	√			ให้บริการวิชาการน้อยเฉพาะ 1. ทรัพยากรความเชื่อมั่นของสังคม ที่มีต่อมหาวิทยาลัยและ โปรแกรมวิทยายังไม่ดีพอ 2. การขาดความพร้อมของ โปรแกรมวิชา	อาจารย์ร้อยละ 100 มีส่วนในการ ให้บริการวิชาการแก่สังคมในกิจ กรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง	1. จัดทำแผนการให้บริการ วิชาการแก่สังคม 2. ดำเนินการเชิงรุกโดยทำตาม ข้อมูลที่ได้ศึกษาได้จาก H2
A24 การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม			√	โปรแกรมวิชาที่มีบริบทที่เอื้อมากกว่า ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มากกว่า	เพิ่มบทบาท / ภารกิจด้านการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีกิจกรรมที่ หลากหลายมากขึ้น	ระดมสมองคิดภารกิจหรือกิจกรรม ที่นอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัย ดำเนินการอยู่
A25 การแต่งตั้งภา		?		จากการศึกษาในประเด็นดังกล่าวนี้ ยังไม่ชัดเจนนัก	อาจารย์จัดทำเอกสารประกอบการ สอนทุกคนอย่างน้อยคนละ 1 ราย วิชา	1. ภาควิชาต้องส่งมอบสอนอาจารย์ ตามที่อาจารย์ต้องการ 2. ปรับระเบียบ กฎเกณฑ์และ ข้อกำหนดต่างๆ ให้เอื้อต่อการสร้าง ผลงาน

ตารางที่ 21 (ต่อ)

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ชัดเจน	ด้อยกว่า			
A26 การพัฒนาสื่อการศึกษา	√			1. ความรู้ความสามารถและ ความพร้อมของอาจารย์ในการ พัฒนาสื่อการศึกษา 2. ความพร้อมของอาจารย์และ ภาควิชา	อาจารย์ทุกคนพัฒนาสื่อการศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 ชิ้น	1. เสริมความรู้ของอาจารย์ผู้สอน ในการทำสื่อการสอน 2. กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมในส่วน ของการสอนของอาจารย์และ ให้เป็นส่วนหนึ่งของ พิจารณาความดีความชอบ
A27 การเป็นอาจารย์ที่ ปรึกษา		?		ในเชิงปริมาณนั้นอาจารย์ทุกคน ต่างเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาเหมือนกัน	จัดระบบให้อาจารย์ที่ปรึกษา ทำหน้าที่ให้สมมุติฐานมากขึ้น	ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อมูลจาก B3 กระบวนการจัดอาจารย์ที่ ปรึกษา
A28 การเป็นอาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์/ สารนิพนธ์		?		ไม่มีการดำเนินการด้านนี้ในระดับ ปริญญาบัณฑิต	-	-
A29 การเป็นกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์/ สาร นิพนธ์		?		ไม่มีการดำเนินการด้านนี้ในระดับ ปริญญาบัณฑิต	-	-
A210 การเป็นกรรมการ ชุดต่างๆ		?		โปรแกรมปรึกษากับภาควิชาที่มีขอบเขต ภารกิจต่างกันจึงยังไม่สามารถ เปรียบเทียบกันได้ในขณะที่	-	-

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ดีกว่า	ดีกว่า			
A211 งานด้านบริหาร ต่างๆ ในโปรแกรมวิชา	?	?	?	การกำหนดขอบเขตภาคกิจหน้าที่ ของโปรแกรมวิชา กับภาควิชาต่าง กันในขณะนี้	-	-
A212 งานด้านอื่นๆ	?	?	?	หลากหลายเพราะเป็นสิทธิส่วนบุคคลที่จะทำหรือไม่ทำอะไรภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง	-	-

A3 - A6 กระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์
ตารางที่ 22 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจนกว่า	ดีกว่า		
A3 กระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน	✓			จัดทำแผนอัตรากำลังระยะเวลา 10 ปี ล่วงหน้าและเริ่มใช้ภายในปี 2549	ดำเนินการตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน A3 ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
A4 กระบวนการสรรหา / การคัดเลือกอาจารย์	✓			ใช้กระบวนการสรรหาพร้อมกับการสอบคัดเลือก	ดำเนินการตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน A4
A5 การรับนักศึกษา อาจารย์ (โดยเฉพาะอาจารย์ชาวต่างประเทศ)	✓			เพิ่มความพร้อมในเรื่องเงินงบประมาณ	ประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน A5 เพื่อปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้ดึงดูดใจอาจารย์ชาวต่างประเทศมากขึ้น
A6 การพัฒนาอาจารย์	✓			ความสามารถของอาจารย์และความพร้อมของโปรแกรมวิชา / คณะและการที่โปรแกรมวิชาขาดแผนในการพัฒนาอาจารย์	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ระยะ 10 ปี ทำความเข้าใจกับอาจารย์ในเรื่องภารกิจบทบาท ความรับผิดชอบ กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพิ่มความเชี่ยวชาญพิเศษตามภารกิจนั้นๆ

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ดีกว่า	ดีกว่า			
A7 กระบวนการควบคุมกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์	√			ระบบการควบคุม กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของอาจารย์ยังไม่มี ความแม่นยำ	จัดระบบ กระบวนการและขั้นตอน ให้ชัดเจน	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดกระบวนการและขั้นตอนการควบคุม กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของอาจารย์ มอบหมายภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกฝ่ายอย่างเป็นทางการ จัดทำปฏิทินการกำกับ ติดตาม ประเมินผล จัดระบบให้นำผลการติดตามที่ พบไปใช้ปรับปรุงงาน

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ชัดเจน	ดีกว่า			
B1 กระบวนการคัดเลือก	√		ดีกว่า	โปรแกรมวิชาไม่มีกระบวนการกำหนดความรู้พื้นฐานก่อนเข้าสู่วิชาเอก	กำหนดเกณฑ์ด้านความรู้พื้นฐานของนักศึกษา ก่อนเข้าสู่วิชาเอก	1. จัดทำข้อสอบวัดความรู้พื้นฐานภาษาอังกฤษ 2. จัดทำรายวิชาที่เป็นเงื่อนไขก่อนเรียนวิชาเอก (pre-requisite)
B2 กระบวนการค้นหาความต้องการของนักศึกษา	√		ดีกว่า	อาจารย์ที่ปรึกษาของโปรแกรมวิชาไม่มีเพิ่มข้อมูลของนักศึกษาแต่ละคน อาจารย์ที่ปรึกษาคาดแลนักศึกษาจำนวนมาก	ต้องทำความรู้จักนักศึกษาให้มากขึ้น เพื่อความถูกต้องในการให้คำแนะนำปรึกษา	1. จัดทำเพิ่มข้อมูลของนักศึกษาทุกคน 2. ลดจำนวนนักศึกษาในความดูแลของอาจารย์ลง โดยแบ่งนักศึกษาเป็นกลุ่มย่อยๆ กลุ่มละประมาณ 10 – 15 คน มอบให้อาจารย์ช่วยดูแล
B3 กระบวนการในการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา	√		ดีกว่า	การแบ่งนักศึกษาออกเป็นหมู่ใหญ่ๆ ให้อาจารย์ 1 คน ดูแลรับผิดชอบ	กำหนดให้อาจารย์ดูแลนักศึกษา น้อยลงและปรับปรุงข้อมูลของนักศึกษาได้เพิ่มให้เป็นปัจจุบัน	จัดทำระเบียบ กฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาใหม่

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินงาน	แนวทางการดำเนินงาน
	ดีกว่า	ไม่ชัดเจนกว่า			
B4 กระบวนการพัฒนานิสิต นักศึกษา	✓		โปรแกรมวิชาขาดแผนงานการพัฒนา นักศึกษา	จัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาอย่างเป็นระบบ	1. สร้างเวทีกิจกรรมให้กับนักศึกษาทั้งคณะได้หมุนเวียนกันมานำเสนอผลงาน 2. จัดทำแผนงานการพัฒนา นักศึกษาโดยเฉพาะแผนงานทางวิชาการ
B5 กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ	✓		โปรแกรมวิชาไม่มีกิจกรรมดังกล่าว	จัดให้มีกิจกรรมวันนัดพบแรงงาน	จัดทำโครงการวันนัดพบแรงงานปีละ 1 ครั้ง ในภาคการศึกษาปลายของทุกปี

ตารางที่ 24 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านหลักสูตร

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ดีกว่า	ดีกว่า			
จำนวนหลักสูตร	✓			โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่มีหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มีแต่หลักสูตรปริญญาบัณฑิต	ขยายหลักสูตรบัณฑิตศึกษาเมื่อโปรแกรมวิชามีรากฐาน ปัจจัยพื้นฐานที่เข้มแข็ง	สร้างความเข้มแข็งให้กับโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในหลักสูตรปริญญาบัณฑิตก่อน จากนั้นจึงค่อยขยายฐานการศึกษาไปสู่ระดับบัณฑิตศึกษา
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร	✓			ปรัชญา แนวคิด ผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน	สร้างความแตกต่างและเอกลักษณ์ของหลักสูตรให้แตกต่างกัน	สร้างหลักสูตรในลักษณะ 2 in 1 คือ เรียนทั้งภาคทฤษฎีที่จำเป็นและเลือกเรียนภาษาอังกฤษในสาขาวิชาชีพอีกอย่างน้อย 1 สาขาวิชาชีพ เพื่อการประกอบอาชีพในอนาคต

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจน	ดีกว่า			
โครงสร้างของหลักสูตร	✓			ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานต่างกัน	ปรับโครงสร้างให้ใกล้เคียงกับหลักสูตรของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> เพิ่มจำนวนหน่วยกิตรวมของหลักสูตร เพิ่มโครงสร้างภาษาอังกฤษให้มีหน่วยกิตรวมเฉลี่ยอย่างน้อย 50% ของโครงสร้างหน่วยกิตทั้งหมด ปรับโครงสร้างหน่วยกิตวิชาภาษาอังกฤษในกลุ่มโครงสร้างวิชาการศึกษาทั่วไป ให้นักศึกษาได้เรียนอย่างน้อย 12 หน่วยกิต 4 รายวิชา

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ชัดเจน			
C1 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง	✓		โปรแกรมวิชาไม่มีการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง	ประเมินและปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน C1
C2 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา	✓		โปรแกรมวิชาไม่มีการประเมินหลักสูตรแต่อย่างใด	ประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบในทุกๆ 4 ปี	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน C2
C3 กระบวนการจัดแผนการเรียน	✓		แผนการเรียนของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเป็นแบบสลับ แต่ของภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นแผนการเรียนที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ	จัดแผนการเรียนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเลือกรายวิชาเองตามความพร้อมและความสนใจของตนเองโดยทั้งแผนการเรียนระดับคณะและแผนการเรียนระดับโปรแกรมวิชา	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน C31, C32

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจน			
D1 กระบวนการจัดอาจารย์ผู้สอน	✓		จำนวนและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ต่างกัน	กำหนดรายวิชาให้อาจารย์รับผิดชอบคนละ 2 – 3 รายวิชาเท่านั้น	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน D1
D2 กระบวนการจัดตารางสอน / ตารางเรียน	✓		ผู้เรียนไม่มีโอกาสเลือกตารางเรียนเอง ทุกอย่างถูกกำหนดตายตัว	จัดตารางตามโครงสร้างหลักสูตรและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผู้สอน ผู้เรียนเลือกรายวิชาและจัดตารางเรียนเอง	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน D2
D3 พฤติกรรมการเรียนการสอน		?	จากภาควิเคราะห์ทางสถิติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ	-	-
D4 กระบวนการวัดผลประเมินผลการเรียน	✓		กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติแตกต่างกัน	ปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนให้แล้วเสร็จและนำไปใช้ภายในปี 2549	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน D4
D5 กระบวนการประเมินผลการสอนและปรับปรุงการสอน	✓		ขั้นตอนการปฏิบัติและการนำผลไปใช้แตกต่างกัน	ปรับปรุงกระบวนการให้แล้วเสร็จและนำไปใช้ในปี 2549	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน D5
D6 กระบวนการวิเคราะห์และติดตามบัณฑิต	✓		โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง	ดำเนินการวิเคราะห์และติดตามผลบัณฑิตตั้งแต่ปี 2548	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน D6

ตารางที่ 26 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ชัดเจนกว่า	ดีกว่า			
E11 ห้องสมุด	✓			จำนวนหนังสือตำราภาษาอังกฤษมีน้อยกว่าและเพราะเป็นห้องสมุดกลางจึงเป็นหนังสือทั่วไปมากกว่า	ทำห้องสมุดเฉพาะทางให้นักศึกษาไปรวมกรวิชาภาษาอังกฤษ	ปรับปรุงห้องหนังสือของโปรแกรมวิชาขณะนี้เป็นห้องสมุดของโปรแกรมวิชาและรวบรวมหนังสือเฉพาะทางเพื่อให้บริการแก่นักศึกษาและอาจารย์ได้ใช้ศึกษาค้นคว้า
E12 ศูนย์การเรียนรู้ภาษา			?	อาจจะต่างกันตรงความคุ้มค่าในการใช้งาน	ต้องทำให้นักศึกษาใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น	อาจารย์จะต้องมอบหมายงานพิเศษให้นักศึกษาเข้าศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน มีการทดสอบเป็นระยะๆ เช่นเดียวกับที่ภาคครุศึกษายังคงดำเนินการ
E13 ศูนย์คอมพิวเตอร์			?	อาจจะต่างกันตรงการเข้าถึงประโยชน์ของคอมพิวเตอร์	ให้นักศึกษาได้บูรณาการทักษะคอมพิวเตอร์ในการเรียนมากขึ้น	อาจารย์ผู้สอนต้องกำหนดเงื่อนไขหรือสั่งงานโดยให้นักศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะทางคอมพิวเตอร์เข้ามาบูรณาการด้วยเสมอ

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจน			
E14 Writing Lab	✓		โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่มีหน่วยงานนี้	จัดตั้งศูนย์ Writing Lab และศูนย์การแปลและล่ามขึ้นในปี 2549	โปรแกรมวิชาออมุติจัดตั้งศูนย์ดังกล่าวเพื่อให้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งด้านการเขียนและการแปลและเป็นศูนย์เพื่อให้บริการแก่บุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
E15 ศูนย์การแปลและล่าม	✓		ตลาดและกำลังซื้อแตกต่างกัน	ให้นักศึกษาได้มีโอกาสเลือกซื้อหนังสือดีๆ มากขึ้น	เสนอแนะให้มหาวิทยาลัยจัดงานมหกรรมการเลือกซื้อหนังสือขึ้นปีละอย่างน้อย 1 ครั้ง โดยเชิญสำนักพิมพ์ต่างๆ เข้าร่วมออกจำหน่ายหนังสือแต่ละโปรแกรมวิชาต้องจัดหาและรวบรวมรายชื่อบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตนเองที่เป็นปราชญ์ในท้องถิ่นเข้ามาเป็นวิทยากรเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อสร้างความเข้มแข็งในจุดนี้
E16 ศูนย์หนังสือ	✓		จุดलगกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่จึงมีทรัพยากรบุคคลมากกว่า	รวบรวมทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ให้เข้ามาช่วยเสริมบุคลากรของมหาวิทยาลัย	
E17 ทรัพยากรการเรียนรู้ที่เป็นตัวบุคคล	✓				

E2 สำหรับอาจารย์
ตารางที่ 27 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับอาจารย์

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจน			
E21 ห้องปฏิบัติการ	✓		ห้องปฏิบัติการของภาควิชาภาษาอังกฤษมีความเป็นสัดส่วนและมีสิ่งอำนวยความสะดวกเช่น Internet ครบทุกห้อง	ปรับปรุงห้องพักของอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษให้เป็นสัดส่วนและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นพอเพียง	สำรวจสภาพและของประมาณเพื่อปรับปรุงห้องทำงานของอาจารย์เพื่อให้อาจารย์ได้มีความสะดวกและมีบรรยากาศทางวิชาการมากขึ้น
E22 ห้องเตรียมการสอน	✓		โปรแกรมวิชาไม่มีห้องสำหรับให้อาจารย์เตรียมการสอน	จัดห้องและจัดเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกสำหรับการสอน	หาห้องใดห้องหนึ่งหรือมุมใดมุมหนึ่งของโปรแกรมวิชาเป็นที่ให้อาจารย์เตรียมการสอนหรือผลิตสื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ

F การเงินและงบประมาณมีความแตกต่างในรายละเอียดของการบริหารจัดการเรื่องการเงินและงบประมาณที่ไม่สามารถจะเปรียบเทียบกันได้

G การบริหารจัดการ

ตารางที่ 28 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านการบริหารจัดการ

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจนกว่า	ดีกว่า			
G1 กระบวนการในการเลือกผู้นำ	✓			โปรแกรมวิชาใช้กระบวนการเลือกตั้ง ไม่ใช้การสรรหา	ควรปรับเปลี่ยนกระบวนการเลือกผู้นำในครั้งต่อไป	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน G1
G2 กระบวนการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงาน			✓	โปรแกรมวิชาใช้วิธีการระดมสมองจากทุกฝ่าย	ดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเพราะเหมาะสมกับบริบทของโปรแกรมวิชาอยู่แล้ว	ยังคงแนวทางเดิม
G3 การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กร	✓			ภารกิจของโปรแกรมวิทยายังไม่ครบ วงจรและขาดความชัดเจนในบางเรื่อง	ขยายภารกิจและสร้างความชัดเจนในการมอบหมายภารกิจ การกำกับติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข	1. ขยายภารกิจของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมตามภารกิจของหน่วยงานหลักที่ดีที่จะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ 2. รวบรวมโปรแกรมเล็กๆ ที่เกี่ยวข้องกันมารวมอยู่ในสังกัดเดียวกันเพื่อความเข้มแข็ง 3. จัดทำรายละเอียดภาระงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินงาน	แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
	ด้วยกว่า	ไม่ชัดเจน	ดีกว่า			
G4 กระบวนการสื่อสารในองค์กร	✓			ห้องทำงานของภาควิชาภาษา อังกฤษเชื่อมต่อสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการและภาคีวิชา มีฐานข้อมูล Web - Site เป็นแหล่งให้ข้อมูลของภาควิชาด้วย	ปรับระบบการให้ข้อมูลข่าวสารของโปรแกรมวิชาให้ดีขึ้น	1. จัดประชุมอาจารย์และมอบหมายงานอย่างเป็นทางการช่วงเปิดภาคการศึกษา โดยประยุกต์ใช้แนวทางที่ศึกษาได้ใน G4 2. จัดทำ Web - Site ของภาควิชา 3. จัดทำ Board ประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้อยกว่า	ไม่ชัดเจน			
H1 กระบวนการจัดฝึกอบรมให้แก่งานภายนอก	✓		โปรแกรมวิชาไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงจึงขาดการวางแผนเชิงรุก	แต่งตั้งผู้ประสานงานให้รับผิดชอบโดยตรงและดำเนินการวางแผนการให้บริการเชิงรุก	มอบหมายภารกิจให้ผู้ประสานงานดำเนินการในเรื่องการให้บริการวิชาการอย่างครบวงจร โดยดำเนินการตามกระบวนการและแนวทางที่ศึกษาไว้ใน H1 และ H2
H2 กระบวนการจัดฝึกอบรมภายในโปรแกรมวิชา	✓				

1. กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 ตารางที่ 30 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านกระบวนการเรียนการสอน

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ		ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ดีกว่า	ไม่ดีกว่า			
11 กระบวนการหาแหล่งเงินทุน	ดีกว่า	ไม่ดีกว่า	กระบวนการไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจน	-	-
12 กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัย	✓	?	ภาควิชาภาษาอังกฤษให้เทคนิคการช่วยเหลือและทำวิจัยร่วมกัน "คู่มือ" และกำหนดเป็นเงื่อนไขบังคับอาจารย์บางส่วนด้วย	โปรแกรมวิชาต้องหางกระตุนให้เกิดการวิจัยมากขึ้น	ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่ศึกษาไว้ใน 11
13 กระบวนการเผยแพร่งานวิจัย	✓		ภาควิชามีหลายช่องทางที่จะทำการเผยแพร่ผลงานวิจัย	โปรแกรมวิชาต้องสร้างเวทีและจัดหาเวทีให้อาจารย์ได้นำเสนอผลงานวิจัยมากขึ้น	1. ภาควิชา / คณะต้องรวบรวมช่องทางและแนวทางการเผยแพร่ผลงานวิจัยรองรับให้มากขึ้น 2. คณะจัดทำวารสารวิชาการของตนเองและประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน 12

๖ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในและภายนอก
 ตารางที่ 31 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในและภายนอก

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้วย กว่า	ไม่ชัด เงิน	ดีกว่า			
J1 ระบบการประกัน คุณภาพภายใน	√			โปรแกรมวิจัยยังขาดความชัดเจน ในแนวทางการปฏิบัติและแผนการ กำกับ ติดตาม	สร้างความชัดเจนและต่อเนื่อง ของงานประกันคุณภาพ	1. ปรับปรุงคู่มือและแนว ทางปฏิบัติ 2. จัดทำแผนงานการประกัน คุณภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาว 3. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามโดยประยุกต์ใช้ ข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน J2

ตารางที่ 32 แสดงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายนอก

รายการ	ผลการเปรียบเทียบ			ความแตกต่าง (gaps)	เป้าหมายการดำเนินการ	แนวทางการดำเนินการแก้ไข
	ด้วย กว่า	ไม่ชัด เงิน	ดีกว่า			
J2 ระบบการประกัน คุณภาพภายนอก				ไม่แตกต่างกันเพราะดำเนินการ โดยสมศ.	-	-

โดยสรุปจะเห็นว่า ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ส่วนที่ 1 คือ ได้ภาพรวมของการดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงานว่าแต่ละหน่วยงานมีบริบทและความเป็นมาอย่างไร มีกระบวนการดำเนินงานในการจัดการเรียนการสอนอย่างไร และเมื่อนำข้อมูลของทั้ง 2 หน่วยงานมาเปรียบเทียบกันแล้วทำให้เราทราบได้ว่า จุดอ่อนของการดำเนินการจัดการเรียนการสอนนั้นเป็นอย่างไร จุดแข็งหรือปัจจัยเอื้อที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเกิดจากปัจจัยอะไร และทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อได้ว่า เป้าหมายและแนวทางในการดำเนินการแก้ไขที่วิเคราะห์ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะคืออะไร และต้องดำเนินการอย่างไร และจากข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยป้อนที่จะนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ต่อไป

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขั้นตอนในการวิจัยต่อไปคือผู้วิจัยได้นำเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการแก้ไขที่วิเคราะห์ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ซึ่งรายละเอียดของแผนกลยุทธ์และแนวทางการจัดทำ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในเอกสารภาคผนวก ข.

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวเข้าสู่ขั้นตอนกระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์และได้นำเสนอรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและแก้ไขแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นตามที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ภาคที่ 2 เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นเฉพาะภายใต้ข้อค้นพบที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะของทั้ง 2 หน่วยงานเท่านั้น ดังนั้นจึงอาจจะยังไม่ครอบคลุมและสมบูรณ์พอ จึงจำเป็นต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละท่านตรวจสอบ แก้ไข และเติมเต็มแผนกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมมากขึ้น

สิ่งที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้คือ ได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม จำนวน 26 ท่าน ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพและการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 2 ท่าน
2. ผู้เชี่ยวชาญจากภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษ และคณาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษอีก 5 ท่าน รวม 6 ท่าน
3. ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 19 ท่าน ประกอบด้วย
 - 3.1 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - 3.2 รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 5 ท่าน
 - 3.3 ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 2 ท่าน
 - 3.4 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 2 ท่าน
 - 3.5 ผู้อำนวยการฝ่ายแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - 3.6 คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - 3.7 รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ฝ่ายแผนงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - 3.8 หัวหน้าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ และคณาจารย์ที่เป็นกรรมการโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 5 ท่าน รวม 6 ท่านโดยจัดประชุมในวันอังคารที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 ตั้งแต่เวลา 13.30-17.00 น. ณ ห้องประชุม 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชาเป็นประธานในการประชุม

วัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ใน 3 ประเด็น คือ

1. ความชัดเจนของแผนกลยุทธ์
2. ความสมบูรณ์ของแผนกลยุทธ์
3. เพื่อเสนอแนะเพิ่มเติมกลยุทธ์

ผลการประชุมโดยภาพรวมในแต่ละประเด็น สรุปได้ดังนี้

1. ประเด็นความชัดเจนของแผนกลยุทธ์

ที่ประชุมสรุปว่าแผนกลยุทธ์ยังไม่ชัดเจนดีพอ ให้แก้ไขดังนี้

- 1.1 ให้จัดกลุ่มกลยุทธ์ใหม่โดยรวมกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกันและเป็นเรื่องเดียวกันให้อยู่
รวมกัน
- 1.2 แก้ไขวิธีการนำเสนอให้เห็นลำดับความสำคัญ (hierarchy) ของสิ่งที่น่าสนใจ
- 1.3 การใช้คำต้องให้มีความคงเส้น คงวา
- 1.4 ให้เลือกใช้คำที่เหมาะสมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

2. ประเด็นความสมบูรณ์ของแผนกลยุทธ์

ที่ประชุมเห็นว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้มุมมอง 4 มุมมองนั้นมีความเหมาะสมดี แต่รายละเอียดของกลยุทธ์ภายใต้แต่ละมุมมองควรพิจารณาให้รอบคอบและต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง

3. ที่ประชุมได้เสนอกกลยุทธ์เพิ่มเติมในแต่ละมุมมอง เพื่อความสมบูรณ์ของแผนกลยุทธ์
รายละเอียดของแผนกลยุทธ์(ฉบับปรับปรุงแก้ไข) มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชา

ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทนำ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะในบทที่ 4 ภาคที่ 1 ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่ากระบวนการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน เป็นอย่างไร รวมทั้งด้วยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ความต่างในกระบวนการปฏิบัติและความต่างของปัจจัยที่เป็นภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษา

อังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ควรปรับปรุงแก้ไขในประเด็นใดบ้าง และจะแก้ไขได้อย่างไร

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของการวิจัยและเพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์ และเป็นภาพรวมที่มีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากบทที่ 4 ส่วนที่ 1 มาพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ของการวิจัย จะเห็นว่ากระบวนการที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นทิศทางให้ทุกฝ่ายขององค์กรเข้าใจตรงกัน การดำเนินงานทั้งปวงก็จะได้ไปในทิศทาง เป้าหมายเดียวกันเพื่อเป็นพลังที่เข้มแข็งที่จะผลักดันองค์กรไปสู่จุดนั้น

2. การกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการอธิบายวิธีปฏิบัติที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่ต้องการ

3. กระบวนการในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อรู้จักตัวเราเองและรู้จักสภาวะภายนอกองค์กรที่อาจจะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่การดำเนินงานของเราหรืออาจจะอุปสรรคต่อการทำงานของเราในอนาคต และควรวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกรณีพิเศษต่อองค์กรที่เป็นคู่แข่ง

4. การกำหนดกลยุทธ์ ความต้องการ ค่านิยมขององค์กร หมายถึงการที่ทุกฝ่ายทุกระดับต้องร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น

- ผู้บริหารระดับสูง จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- ผู้บริหารระดับกลาง จะกำหนดกลยุทธ์เชิงธุรกิจ หรือกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน
- ผู้บริหารระดับล่าง จะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติหรือรายละเอียด ขั้นตอน

การนำสู่ปฏิบัติ

5. กำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะประเมินผลได้

6. กระบวนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง

สำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการสำคัญดังกล่าวข้างต้น แต่มีบางประเด็นที่อาจจะแตกต่างกันบ้างคือ

1. ผู้วิจัยจะไม่ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์หาลักษณะที่สังเกตภายนอกภายในและภายนอกองค์กร แต่จะใช้ข้อมูลความแตกต่างที่วิเคราะห์ได้จากบทที่ 4 ส่วนที่ 1 แทน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจากกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่ละเอียดกว่าเพราะให้ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

2. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ตามหลักการจะต้องให้ทุกฝ่ายทุกระดับได้มีส่วนร่วม แต่เนื่องจากเป็นการจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา ศาสตรดุษฎีบัณฑิต ผู้วิจัยจึงดำเนินการเบื้องต้นเพียงลำพัง แต่สิ่งที่ผู้วิจัยทำในขั้นตอนสุดท้ายคือการเรียนเชิญให้ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมแผนกลยุทธ์เพื่อความสมบูรณ์และเพื่อความเหมาะสมอีกครั้ง

3. กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้วิจัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริง ณ เวลานั้นได้ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ และอีกเหตุผลหนึ่งคือควรให้ผู้ปฏิบัติจริงเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์และมีความชัดเจน ขึ้นตอนจากแผนกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ที่แคปแลน (Robert S. Kaplan) และนอร์ตัน (David P. Norton) ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นกรอบในการจัดทำซึ่งได้กำหนดมุมมองในการดำเนินงานขององค์กรไว้ 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่ใช่องค์กรเพื่อหวังผลกำไร ดังนั้นมุมมองด้านนี้จะมุ่งเน้นไปที่การใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ที่เป็นผลงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน และการแสวงหารายได้เพิ่มด้วยความรู้ ความสามารถและผลงานทางวิชาการของบุคลากร

2. มุมมองด้านลูกค้า ซึ่งเน้นไปที่การดำเนินงานและให้บริการที่เน้นคุณภาพสูงสุดเพื่อสร้างความประทับใจให้ทุกฝ่าย สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้วยความสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของโปรแกรมวิชา

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่กระบวนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาต้องได้รับการปฏิรูปและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเน้นที่กระบวนการในการเสริมสร้างรากฐานโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็ง (พลุ เดชะรินทร์, 2545)

รายละเอียดของแผนกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
(ฉบับปรับปรุงแก้ไข)

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษให้มี
ศักยภาพสูง ที่มีพร้อมทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ สอดคล้องกับความ
ต้องการของตลาดแรงงานและเพียงพอต่อการที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นต่อไป รวมทั้งมุ่ง
มั่นปลูกฝังบัณฑิตให้มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกถึงประโยชน์สุขของสังคมและประเทศชาติส่วน
รวม

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตามข้อกำหนดที่สำคัญของ
ทุกฝ่าย
2. สร้างผลงานวิชาการ เช่น ผลงานการวิจัย ตำรา บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น และให้บริการทางวิชาการแก่สังคมเพื่อความ
ก้าวหน้าทางวิชาการและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. เพิ่มพูนคุณภาพและคุณค่าของบัณฑิต ผลงานทางวิชาการและการให้บริการทางวิชา
การอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและกระบวนการดำเนินงาน
ของโปรแกรมวิชา ภายใต้ความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการทางการเงิน
และการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

นโยบาย (Policy)

มุ่งมั่นดำเนินงานให้เกิดคุณภาพสูงสุดโดยยึดหลักการในการสร้างคุณภาพโดยรวมของ
องค์กร

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. มุ่งมองด้านการเงิน
เพื่อจัดระบบการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะเดียวกันจะแสวง
หารายได้เพิ่มเติมด้วยความรู้ความสามารถและผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชา

2. มุมมองด้านลูกค้า

เพื่อดำเนินงานและให้บริการที่เน้นคุณภาพสูงสุดให้บรรลุถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างอาจารย์และลูกศิษย์ ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์ และระหว่างโปรแกรมวิชากับหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโปรแกรมวิชาด้วยการนำเสนอความสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของโปรแกรมวิชา

3. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน

เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้วยแนวปฏิบัติที่ดี ที่ศึกษาได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้ง 2 กระบวนการ ดังนี้

3.1 กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

3.2 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ การบริหารและการประกันคุณภาพภายใน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

4.1 เพื่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในระดับเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง (scholar) มีขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

4.2 เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาด้วยการวางระบบในการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก กระบวนการในการค้นหาความต้องการ และกระบวนการพัฒนานักศึกษา

4.3 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียและให้ทันยุค ทันสมัย

4.4 เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมกว้างขวางเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

4.5 เพื่อปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา

ขั้นตอนการดำเนินงาน (Steps) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategies) ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 14 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ตามลำดับดังนี้

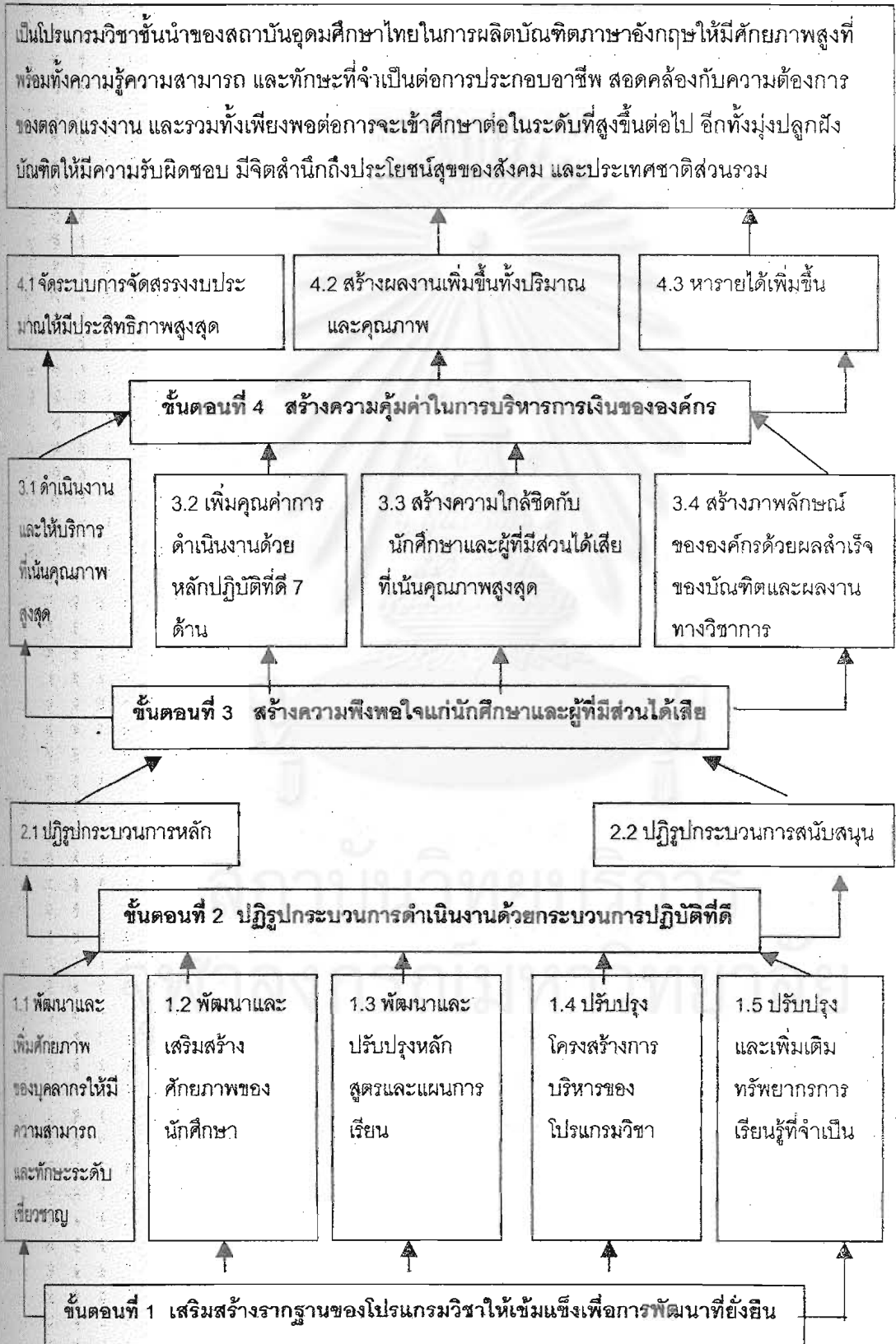
ตารางที่ 33 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานและยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
<p>1. เสริมสร้างรากฐานโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็งเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ข้อที่ 1.1-1.5</p>	<p>1.1 ดำเนินการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง มีขวัญและกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>1.2 ดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาด้วยการวางระบบการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก กระบวนการค้นหาความต้องการของนักศึกษาและกระบวนการพัฒนานักศึกษา</p> <p>1.3 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสีย พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันยุคทันสมัย</p> <p>1.4 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมกว้างขวาง เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>1.5 ปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา</p>
<p>2. ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานด้วยการปฏิบัติที่ดีภายใต้มุมมองของการปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานภายใน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ข้อที่ 2.1-2.2</p>	<p>2.1 ปฏิรูปกระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการแก่สังคม ด้วยแนวปฏิบัติที่ดี ที่ศึกษาได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>2.2 ปฏิรูปกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการบริหาร และกระบวนการประกันคุณภาพภายในด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ</p>

ตารางที่ 33 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
<p>3. สร้างความพึงพอใจแก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การดำเนินงานข้อที่ 3.1-3.4</p>	<p>3.1 เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตและการให้บริการวิชาการด้วยคุณภาพและศักยภาพของปัจจัยป้อน กระบวนการดำเนินงานที่เป็นเลิศและผลงานที่เป็นที่ยอมรับ</p> <p>3.2 เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ด้านของซิดเกอริง และแกมสัน</p> <p>3.3 สร้างความใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3.4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยผลสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชา</p>
<p>4. สร้างความคุ้มค่าในการบริหารการเงินขององค์กรภายใต้มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การดำเนินงานข้อที่ 4.1-4.3</p>	<p>4.1 จัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ครอบคลุมและเกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน พัฒนาได้ตรงประเด็นตามความจำเป็นขององค์กร</p> <p>4.2 สร้างผลงานให้มากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น จำนวนนักศึกษา เอกสารตำราทางวิชาการ เป็นต้น</p> <p>4.3 แสวงหารายได้เพิ่มด้วยการให้บริการวิชาการแก่สังคมภายใต้หลักการที่ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ร่วมกัน</p>

แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ที่แสดงลำดับขั้นตอนและความสัมพันธ์ในการดำเนินงาน ดังนี้



จากแผนที่ทางกลยุทธ์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนของแผนที่กลยุทธ์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ของโปรแกรมวิชาคือ เป็นโปรแกรมชั้นนำของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษให้มีศักยภาพสูงที่พร้อมทั้งความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และรวมทั้งเพียงพอต่อการจะเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นต่อไป อีกทั้งมุ่งปลูกฝังบัณฑิตให้มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกถึงประโยชน์สุขของสังคม และประเทศชาติส่วนรวม การจะก้าวสู่เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำและสามารถผลิตบัณฑิตให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้นั้น โปรแกรมวิชาจะต้องจัดระบบในการจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลงานเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณ เช่น บัณฑิตจบการศึกษามากขึ้น และด้านคุณภาพเช่น บัณฑิตมีศักยภาพอย่างแท้จริง นอกจากนี้การแสดงผลว่าเป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำอีกด้านหนึ่งคือ การที่โปรแกรมวิชาสามารถที่จะแสวงหารายได้เพิ่มด้วยการใช้ความรู้ความสามารถ และผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชาบนพื้นฐานของหลักการที่ได้ประโยชน์ร่วมกันในทุกๆ ฝ่าย คือโปรแกรมวิชาและบุคลากรได้รายได้เพิ่มขึ้น สังคมได้ประโยชน์จากความรู้และผลงานทางวิชาการนั้น ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมต่อประเทศชาติ

การที่โปรแกรมวิชาจะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่จะสามารถสร้างผลงานได้เพิ่มขึ้น รวมทั้งจะสามารถแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับการที่โปรแกรมวิชาสามารถสร้างความพึงพอใจแก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียมากขึ้น การจะบรรลุถึงความพอใจของทุกฝ่ายได้นั้น โปรแกรมวิชาต้องดำเนินงานและให้บริการที่เน้นคุณภาพสูงสุดให้ทุกฝ่ายเชื่อมั่น โปรแกรมวิชาต้องเพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดีทั้ง 7 ด้าน ต้องสร้างความใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียและต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรด้วยผลสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของโปรแกรมวิชา

การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้นั้น โปรแกรมวิชาต้องมีกระบวนการปฏิบัติที่ดี ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการปฏิบัติที่ดีจะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องมีปัจจัยป้อนที่ดี มีคุณภาพ ได้แก่ อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างแท้จริง นักศึกษามีความพร้อมและได้รับการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการ หลักสูตร และแผนการเรียนทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย โปรแกรมวิชาวางระบบโครงสร้างการ

บริหารที่ครอบคลุมกิจกรรมหลักๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และสุดท้ายโปรแกรม
วิชาต้องมีทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชา

จะเห็นว่าทุกอย่างต่างสอดคล้อง ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ตั้งแต่การเสริมสร้างรากฐานของ
โปรแกรมวิชาให้เข้มแข็งด้วยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของปัจจัยป้อนต่างๆ จากนั้นปฏิรูป
กระบวนการดำเนินงานด้วยการนำแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษมาใช้เพื่อ
สร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างความคุ้มค่าในการบริหารการเงินขององค์กร และ
ก้าวสู่การเป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษ และผลิตผลงานทางวิชาการ
ที่เกี่ยวข้อง

การนำเป้าหมายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สู่กลยุทธ์การปฏิบัติผู้
วิจัยได้สรุปสาระสำคัญลงในรูปของตารางมีรายละเอียดดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>1.1 ดำเนินการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง (scholar) มีขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>ดำเนินการไปประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ</p> <p>1.1.1 การกำหนดตำแหน่ง</p>	<p>เพื่อให้มีอาจารย์ในเบื้องต้นระหว่าง 8-12 คน</p>	<p>มีจำนวนอาจารย์อยู่ระหว่าง 8 - 12 คน</p>	<p>1. ปรับโครงสร้างการบริหารโดยรวมไปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน และ / หรือ</p> <p>2. ดำรงและจัดทำเนียบอาจารย์พิเศษโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละสาขาอาชีพที่นักศึกษาศูนย์มาร่วมเป็นอาจารย์พิเศษ</p>	<p>1. ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คณะ และ ไปรแกรมวิชา</p> <p>2. ผู้บริหารระดับ ไปรแกรมวิชา ภายใต้ความเห็นชอบของคณะ</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
2) อายุของอาจารย์	เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีอายุกระจายเป็น 3 ช่วง *ช่วงที่ 1 ส่วนหนุ่มสาว (อายุไม่เกิน 40 ปี) *ช่วงที่ 2 ส่วนกลาง (อายุระหว่าง 41-50 ปี) *ช่วงที่ 3 รุ่นอาวุโส (อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป)	มีอาจารย์ที่มีอายุอยู่ในช่วงต่างๆ กัน ทั้ง 3 ช่วงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง 10 ปี 2. กำหนดคุณสมบัตินิติเฉพาะตำแหน่งล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อ มูล ตอนที่ A3	มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา
3) คุณวุฒิการศึกษา	เพื่อเพิ่มจำนวนอาจารย์ คุณวุฒิปริญญาเอก	เพิ่มจากจำนวน 1 คนในปีปัจจุบันเป็น 6 คนภายใน 10 ปี	1. จัดทำแผนพัฒนาอัตรากำลังระยะ 10 ปี 2. จัดทำโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ	มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา
4) ประสบการณ์ในประเทศเจ้าของภาษา	เพื่อให้อาจารย์ได้มีประสบการณ์ตรงในประเทศเจ้าของภาษา	อาจารย์ทุกคนผ่านประสบการณ์ทางวิชาการโดยศึกษาต่อหรือฝึกอบรมระยะสั้นในประเทศเจ้าของภาษาทุกคนภายในระยะเวลา 10 ปี	1. จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ภายใน 10 ปี 2. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในต่างประเทศ	1. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
5) ตำแหน่งทางวิชาการ	เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อย 50% ของอาจารย์ประจำในโปรแกรมวิชา	อาจารย์ได้ตำแหน่ง ผศ. โดยรวมไม่ต่ำกว่า 50% ภายในระยะเวลา 10 ปี	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ 2. รวบรวมคุณคณาจารย์ในโปรแกรมวิชารวมกันคิดวางแผนและลงมือทำผลงานทางวิชาการไปพร้อมๆ กัน โปรแกรมวิชา คณะ ศึกษาศาสตร์และร่วมแก้ไขในประเด็นที่เป็นอุปสรรค 3. ปรับปรุงระเบียบปฏิบัติให้อีกต่อการทำผลงานทางวิชาการและให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน 4. ควรจัดระบบให้อาจารย์ลาพักเพื่อทำผลงานทางวิชาการได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 2. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ 3. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 4. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา
1.1.2 การกำหนดภาระงาน 1) ด้านการสอน	เพื่อลดภาระงานด้านการสอนให้เหลือประมาณ 6-9 คาบ/สัปดาห์ แต่ไปเพิ่มภาระงานวิชาการด้านอื่นๆ แทน	จำนวนคาบสอนของอาจารย์ในแต่ละภาคเรียนไม่เกิน 9 คาบต่อสัปดาห์	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ภาระงานรวมและเชิญอาจารย์พิเศษช่วยสอน 2. ปรับระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา
2) ด้านการวิจัย	เพื่อให้อาจารย์อย่างน้อยร้อยละ 50 ได้ทำวิจัยในทุกปีการศึกษา	อาจารย์ร้อยละ 50 ได้ทำวิจัยหรือมีส่วนร่วมในการทำวิจัยทุกปีการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงเกณฑ์การคิดภาระงานโดยให้นำหนักของงานวิชาการด้านอื่นๆ ใกล้เคียงกับการสอน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา

ชุดศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
			<ol style="list-style-type: none"> อนุญาตให้อาจารย์ได้ัดกันปรับลดภาระงานเป็นรายบุคคลในช่วงที่ทิววิจัย จัดระบบ กระตุ้น ส่งเสริมการทำวิจัยตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ 1 	<ol style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา มหาวิทยาลัย โปรแกรมวิชา
3) ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม	เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาการแก่สังคม ภาค การศึกษาละอย่างน้อย 1 ครั้ง	อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างใดอย่างหนึ่งในการให้ บริการวิชาการแก่สังคม เช่น ร่วมกันวางแผน ร่วม เป็นวิทยากร เป็นต้น	จัดทำแผนการให้บริการวิชาการเชิงรุกตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาไว้ทุกภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่H2	โปรแกรมวิชาโดย ผ่านความเห็นชอบ ตามลำดับ
4) ด้านการเขียนตำรา	เพื่อให้อาจารย์ได้เขียน ตำราเอกสารประกอบการสอน บทความ บทความ ๔๗๕ เพิ่มขึ้น	จำนวนอาจารย์ที่เขียน ตำราเอกสารประกอบการ สอน เขียนบทความ ๔๗๕ เพิ่มขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่อาจารย์ต้องดำเนินการในแต่ละภาคเรียน รวบรวมและวิเคราะห์ปัญหาของอาจารย์และยื่นมือ สนับสนุนช่วยเหลือแก้ปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น 	<ol style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา มหาวิทยาลัย โปรแกรมวิชา
5) ด้านการพัฒนาสื่อการเรียน การสอน	เพื่อให้อาจารย์ได้ พัฒนาสื่อการเรียน การสอนเพิ่มเติมทุกปีการศึกษา	อาจารย์ทุกคนจัดทำ ปรับปรุงพัฒนาสื่อการเรียน การสอนอย่างน้อยปีละ 1 ชิ้น	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดเป็นเงื่อนไขการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา เสริมความรู้การทำสื่อการเรียนการสอนให้อาจารย์ที่สนใจ ตามความเหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
6) ด้านการกำหนดหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษา	เพื่อให้อาจารย์ได้ใกล้ชิดกับนักศึกษา เพื่อปรึกษาปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว	อาจารย์และนักศึกษาคouldพบกันทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น รวมทั้งอาจารย์มีข้อมูลของนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกภาคการศึกษา	ปรับระบบการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ B3	มหาวิทยาลัย คณะโปรแกรมวิชา
1.1.3 การสรรหา และ/หรือการคัดเลือกอาจารย์	เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่ง	ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามแผนอัตรากำลังที่ได้กำหนดไว้	1. จัดทำแผนอัตรากำลังของอาจารย์ระยะ 10 ปี 2. ประยุกต์วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการสรรหา และ/หรือการคัดเลือกอาจารย์ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาจากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ A4	1. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา
1.1.4 การรักษารักษาอาจารย์	1. เพื่อรักษาอาจารย์ที่ดีมีคุณภาพให้อยู่ทำหน้าที่ต่อไป 2. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้อาจารย์ทุกคน	อาจารย์ที่มีคุณภาพและผ่านการประเมินโดยเฉพาะอาจารย์ชาวต่างประเทศหรืออาจารย์อัตราจ้างลาออกและมีการเปลี่ยนแปลงน้อยลง	1. ประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ A5 2. มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม หรือมีเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารงานที่ดี (good governance) 3. มีการกำหนดค่าตอบแทนต่างๆที่ชัดเจน เหมาะและเป็นธรรม	1. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา 3. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>1.1.5 การพัฒนาอาจารย์</p>	<p>เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะทางมีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อด้านการสอน</p>	<p>อาจารย์เข้ารับการฝึกอบรมทางวิชาการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>	<p>4. กำหนดวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งที่ยืดหยุ่นและหลากหลายวิธีมากขึ้น 5. มีสัญญาจ้างที่เป็นธรรมมีหลักประกันที่มั่นคงพอควร รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่นๆ</p> <p>1. จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ 10 ปี 2. จัดทำเอกสารเกี่ยวกับบทบาท ภารกิจ ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้อาจารย์ได้ใช้เป็นผู้มีอึดในการศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงกัน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร 3. ดำรงงบประมาณของโปรแกรมวิชาไว้ส่วนหนึ่งเพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ใช้ศึกษาอบรมในกรณีเร่งด่วน</p>	<p>4. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา 5. มหาวิทยาลัย คณะ โปรแกรมวิชา</p> <p>1. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา 2. โปรแกรมวิชา 3. โปรแกรมวิชา</p>
<p>1.2 ดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาด้วยการวางระบบดังต่อไปนี้</p> <p>1.2.1 การคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก</p>	<p>เพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถพื้นฐานเพียงพอที่จะเรียนวิชาเอก</p>	<p>นักศึกษาสอบข้อสอบมาตรฐานได้คะแนนอย่างน้อย 50% หรือผ่านการเรียนรายวิชาที่เป็นเงื่อนไขก่อนเรียน</p>	<p>1. ก่อนเข้าสู่วิชาเอกกำหนดกระบวนการและเกณฑ์การคัดเลือกนักศึกษา เช่น ต้องทำคะแนนข้อสอบมาตรฐานอย่างน้อย 50%</p>	<p>1. โปรแกรมวิชา โดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (pre-requisite)	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>1.2.2 การค้นหาความต้องการของนักศึกษาและการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา</p>	<p>เพื่อทำความเข้าใจนักศึกษาและหาแนวทางช่วยเหลือให้นักศึกษาได้ตรงกับความรู้ความสามารถและความต้องการของนักศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> มีเพิ่มข้อมูลของนักศึกษาแต่ละคนที่อาจารย์ที่ปรึกษา เพิ่มข้อมูลได้รับการปรับปรุงข้อมูลให้ปัจจุบัน 	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำข้อสอบมาตรฐานวัดความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษาที่ประสงค์จะเข้าเรียน จัดทำรายวิชาที่เป็นเงื่อนไขก่อนเรียนวิชาเอกโดยให้มีมาตรฐานความรู้ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อปรับความรู้พื้นฐานนักศึกษา จัดทำเพิ่มประวัติของนักศึกษาแต่ละคน ปรับปรุงกระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาโดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ B2 และ B3 	<ol style="list-style-type: none"> โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ
<p>1.2.3 การพัฒนานักศึกษา</p>	<p>เพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ</p>	<p>จำนวนกิจกรรมและจำนวนครั้งที่นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถต่อภาคการศึกษา / ปี</p>	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงานจัดกิจกรรมทางวิชาการและกิจการเพื่อการพัฒนา นักศึกษาตลอดปี โดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ B2 สร้างเวทีกิจกรรมทางวิชาการให้นักศึกษาในคณะได้แสดงความสามารถสู่ปาดำละ 1 วัน : โปรแกรมวิชาหมุนเวียนกัน 	<ol style="list-style-type: none"> โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>1.3 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียและปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยโดยดำเนินการดังนี้</p> <p>1.3.1 การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยในการศึกษา 2549 โดยประเด็นหลักที่ต้องการปรับปรุงคือ</p> <p>1) ปรับปรุงเป้าหมายของหลักสูตรให้เป็นทิศทางเลือก (2 in 1) คือบัณฑิตเรียนจบแล้วจะได้ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับที่จะศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป และในขณะเดียวกันก็ได้ความรู้เฉพาะเพื่อการประกอบอาชีพโดยที่พ่วงด้วย</p>	<p>เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย และเพื่อปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. พัฒนาการหลักสูตรใหม่ให้ทันใช้ในปีการศึกษา 2549</p> <p>2. มีแผนการใช้หลักสูตรการติดตามผลการใช้และการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา</p>	<p>1. พัฒนาหลักสูตรทั้งระบบโดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในชั้นเรียนที่ C2</p> <p>2. จัดทำแผนการใช้หลักสูตร การติดตามผลการใช้หลักสูตรและแผนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทุกๆ 4 ปี</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยคณะ และโปรแกรมวิชา</p> <p>2. มหาวิทยาลัยคณะ และโปรแกรมวิชา</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>2) ปรับปรุงโครงสร้างจำนวนหน่วยกิตวิชาภาษาอังกฤษและหน่วยกิตรวมโดยใช้หลักสูตรของภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐาน</p> <p>3) สร้างจุดเด่นหรือมีลักษณะเฉพาะของหลักสูตรโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา</p> <p>4) คงโครงสร้างการฝึกประสบการณ์การวิชาชีพไว้และพัฒนากระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้ชัดเจนขึ้นสร้างเครือข่ายร่วมกับสถานประกอบการ</p>				
<p>1.3.2 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>เพื่อการปรับเปลี่ยนเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนหลักสูตรให้ทันการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและอาจารย์ผู้สอน</p>	<p>หลักสูตรได้รับการพิจารณาปรับเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและกิจกรรมทุกปีการศึกษาโดยจะดำเนินการในช่วงปิดภาคการศึกษา</p>	<p>ดำเนินการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในชั้นมอดูลตอนที่ C1</p>	<p>มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>1.3.3 การปรับแผนการเรียน</p>	<p>เพื่อให้แผนการเรียนมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของผู้เรียน</p>	<p>มีแผนการเรียนที่ผู้เรียนสามารถเลือกรายวิชาเรียนได้เองส่วนหนึ่ง</p>	<p>ดำเนินการจัดทำแผนการเรียนทั้งในระดับคณะและระดับโปรแกรมวิชาตามแบบปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อ มูลตอนที่ C3</p>	<p>1. คณะและโปรแกรมวิชา</p>
<p>1.4 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมกว้างขวางเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>1.4.1 การปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชา</p>	<p>เพื่อปรับปรุงโครงสร้างให้สามารถรองรับภารกิจในการผลิตบัณฑิตที่ภาษาอังกฤษที่มีคุณภาพ</p>	<p>โครงสร้างได้รับการปรับปรุงโดยใช้มาตรฐานของภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นมาตรฐาน</p>	<p>1. ยุบรวมโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษทุกโปรแกรมร่วมกัน2. กำหนดโครงสร้างการบริหารโปรแกรมวิชาโดยประยุกต์ใช้รูปแบบโครงสร้างการบริหารของภาควิชาภาษาอังกฤษในแผนภาพที่ 22</p> <p>3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของทุกฝ่าย เช่นคณะกรรมการแต่ละชุดผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานแล้วจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษทุก โปรแกรม</p> <p>2. มหาวิทยาลัย คณะโปรแกรมวิชา</p> <p>3. โปรแกรมวิชา</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1.4.2 การวางแผนการดำเนินงาน	เพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาให้มีความชัดเจน	มีแผนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาทั้งแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น	<p>4. แต่งตั้งคณะกรรมการและอาจารย์ให้รับผิดชอบภารกิจของโปรแกรมวิชา รวมทั้งภารกิจใหม่ที่จะเกิดตามมากับหน่วยงานต่างๆ ที่จะจัดตั้งขึ้นด้วย เช่น ศูนย์การแปลและล่าม เจ้าเป็นต้องแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอนหรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ดำเนินงาน รับงาน มีนักศึกษาและตรวจสอบผลงานก่อนส่งคืนลูกค้า เป็นต้น จากนั้นมอบภารกิจ จำนวนหน้าที่ความรับผิดชอบมาให้ทุกฝ่ายอย่างเป็นทางการ</p>	4. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ
			<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดมสมองทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดภาพอนาคตทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายของโปรแกรมวิชาให้คงที่เพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินงานต่อไป 2. กำหนดแนวปฏิบัติ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่สำคัญและให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยทั่วกัน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น 3. จัดทำแผนกลยุทธ์ 10 ปี และแผนปฏิบัติการในแต่ละปี <p>จัดระบบในการติดตาม ประเมิน และปรับเปลี่ยนแผนให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเปลี่ยนแปลงแผนให้ทันยุคทันสมัยได้ตลอดเวลา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. โปรแกรมวิชาและคณะ 2. โปรแกรมวิชาโดยเสนอผ่านความเห็นชอบตามลำดับ 3. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา มหาวิทยาลัยคณะและโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1.4.3 การวางระบบการบริหาร	เพื่อให้การบริหารงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด	มีเอกสารแนะนำระบบการบริหารงานให้ทุกฝ่ายได้ถือปฏิบัติโดยทั่วกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงานของโปรแกรมวิชาต้องยึดแผนเป็นหลักและดำเนินงานด้วยวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง ครบถ้วน และจริงจัง 2. ใช้หลักการกระจายอำนาจและด้วยบรรยากาศประชาธิปไตยที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจและให้หลักฉันทามติ 3. วางระบบบริหารงานด้วยการบริหารเชิงกระบวนการโดยรวมกิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันและมอบหมายให้คณะกรรมการชุดหนึ่งร่วมกันรับผิดชอบการบริหาร 4. วางระบบการบริหารงานด้วยการบริหารเชิงโครงการสำหรับภารกิจใดๆ ที่เป็นภารกิจใหม่ๆ หรือภารกิจระยะสั้น โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการ 5. จัดทำเอกสารแนะนำระบบการบริหาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทุกฝ่ายในโปรแกรมวิชา 2. โปรแกรมวิชา 3. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ 4. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ 5. โปรแกรมวิชา
1.4.4 การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	เพื่อการกำกับให้งานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแผนการดำเนินงานและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล 2. มีรายงานผลการปฏิบัติงานงานทุกปีการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาเพื่อการทำงานที่ชัดเจน และประเมินผล 2. จัดระบบให้มีการนำเสนอความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โปรแกรมวิชา 2. โปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1.5 ปรับปรุงและเพิ่มเติม ทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็น เพื่อการพัฒนาคุณภาพการ จัดการเรียนรู้การสอนดังนี้ 1.5.1 ปรับปรุงศูนย์ภาษา (ห้องฝึกทักษะการอ่าน ห้อง คอมพิวเตอร์ ห้องดูหนังฟัง เพลงห้องปฏิบัติการภาษา) 1.5.2 ปรับปรุงห้องสมุด ภาษา	วัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงศูนย์ภาษาให้ มีเครื่องมือและสื่อที่ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพ ในการใช้งาน เพื่อให้มีแหล่งค้นคว้าทาง ภาษาสำหรับนักศึกษา และอาจารย์	ตัวชี้วัด มีเครื่องมือ – สื่อ ที่ทันสมัย และจำนวนผู้ใช้บริการมาก ขึ้น	กลยุทธ์ 3. จัดระบบให้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น นำผลการประเมินการ สอนของอาจารย์ไปปรับปรุงการสอนครั้งต่อไป โดยให้ระบบ การสอนครั้งต่อไปโดยให้ระบุสิ่งที่ปรับปรุงลงในแนวทางการ สอนให้ชัดเจนด้วย เป็นต้น 4. จัดทำเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชา ทุกปีการศึกษา	ผู้รับผิดชอบ 3. มหาวิทยาลัยคณะ และโปรแกรมวิชา 4. โปรแกรมวิชา
			จัดทำแผนการปรับปรุงและแผนการใช้ศูนย์การเรียนรู้ตลอดปีการศึกษา โดยมีความร่วมมือจากอาจารย์ผู้สอนทุกท่าน	มหาวิทยาลัยคณะ และโปรแกรมวิชา
			ปรับปรุงหนึ่งของศูนย์ภาษาเดิมให้เป็นห้องสมุดเล็ก ๆ สำหรับ นักศึกษาและอาจารย์ และเชิญชวนให้อาจารย์แต่ละท่านนำ เอกสารตำราของตนเองที่มีมาแลกเปลี่ยนกันศึกษาค้นคว้า	มหาวิทยาลัยคณะ และโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1.5.3 จัดตั้งศูนย์การแปลและล่ามเพิ่มเติม	เพื่อให้มีศูนย์การแปลและล่ามเพื่อฝึกทักษะรวมทั้งรับงานและให้บริการสำหรับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก	ตำราทางภาษาให้นักศึกษาและอาจารย์ได้ใช้ค้นคว้า มีศูนย์การแปลและล่ามที่มุ่งฝึกทักษะแก่นักศึกษารวมทั้งรับงานและให้บริการแก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกด้วย	1. จัดตั้งศูนย์การแปลและล่าม 2. แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการแปลและล่ามเป็นผู้ดูแลดำเนินงานศูนย์ดำเนินงานศูนย์	1. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา 2. โปรแกรมวิชา และคณะ
1.5.4 จัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์ด้าน การเขียน	เพื่อให้มีศูนย์ฝึกประสบการณ์ด้าน การเขียนการเขียนเพื่อฝึกทักษะด้านการเขียนแก่นักศึกษาโปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ	มีศูนย์ฝึกประสบการณ์ด้าน การเขียนและมีผลงานด้าน การเขียนของนักศึกษา รวมถึง เล่มอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เล่ม	1. จัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์ด้าน การเขียน 2. แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนให้ดูแลดำเนินงานของศูนย์ และเป็นพี่ปรึกษาให้แก่นักศึกษา	1. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา
1.5.5 จัดตั้งห้องเตรียมการ สอน	เพื่อจัดห้องให้อาจารย์ได้ผลิตสื่อการเรียนการสอน และเก็บสะสมสื่อการเรียนการสอนที่อาจารย์ได้สร้างขึ้น	ห้องผลิตสื่อ - เก็บสะสมสื่อการเรียนการสอนจำนวน 1 ห้อง	1. จัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการใช้ สร้างสื่อการสอน 2. จัดหาเจ้าหน้าที่ 1 คนเพื่ออยู่ประจำห้องนี้	1. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1.5.6 การปรับปรุงห้องพักอาจารย์	<p>เพื่อให้อาจารย์มีห้องพักที่เป็นสัดส่วนและมีอุปกรณ์เพื่อการสืบค้นทาง Internet ในห้องพัก</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาจารย์มีห้องพักที่เป็นสัดส่วน 2. ในห้องพักของอาจารย์มีคอมพิวเตอร์ให้อาจารย์ได้ใช้งานหรือศึกษาค้นคว้าทาง Internet 	<p>3. เตรียมสถานที่ที่จะเก็บสื่อการสอนเพื่อใช้ในโอกาสต่อไป</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำโครงการและรายละเอียดของกรปรับปรุงโดยเน้นเหตุผลและความจำเป็นของการดำเนินงานเพื่อขออนุมัติโครงการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โปรแกรมวิชาภาษา อังกฤษ 1. มหาวิทยาลัยคณะ และ โปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>2.1 ปฏิรูปกระบวนการหลักได้แก่</p> <p>2.1.1 กระบวนการในการจัดการเรียนการสอน</p>	<p>เพื่อปรับปรุงกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>แนวปฏิบัติของกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนในชั้นต่อมหลักๆ ได้รับการปรับปรุงตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ</p>	<p>1. ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนต้นที่ D1</p> <p>2. ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตารางเรียนด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนต้นที่ D2</p> <p>3. ปรับปรุงกระบวนการวัดผลและประเมินผลการเรียนด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนต้นที่ D4</p> <p>4. ปรับปรุงกระบวนการปรับปรุงการสอนด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนต้นที่ D5</p> <p>5. เพิ่มเต็มกระบวนการวิเคราะห์ติดตามบัณฑิตด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนต้นที่ D6</p> <p>6. เน้นกระบวนการเรียนการสอน การถ่ายทอดหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่ประกันได้ว่าผู้เรียนจะได้รับภารกิจที่ทักษะทางภาษาขั้นสูงได้อย่างแท้จริง</p>	<p>1. โปรรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ</p> <p>2. โปรรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ</p> <p>3. โปรรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ</p> <p>4. โปรรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ</p> <p>5. โปรรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ</p> <p>6. โปรรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและอาจารย์ผู้สอน</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
			<p>7. ปรับปรุงทิศทางการเรียนการสอนทั้ง 7 ด้าน ดังนี้</p> <p>ด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับศิษย์ อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับตัวกิจกรรมในทุก รายการเพื่อให้ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงเท่าคะแนนเฉลี่ยของภาค วิชาภาษาอังกฤษ (รายละเอียดในตารางที่ 22)</p> <p>ด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์ อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับตัวกิจกรรมด้านนี้ อีกเล็กน้อย เพื่อให้ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยในแต่ละรายการเท่ากับของ ภาควิชาภาษาอังกฤษ (รายละเอียดในตารางที่ 23)</p> <p>ด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับปรุงพฤติ กรรมการเรียนการสอนด้านนี้ใน 3 รายการ เพื่อให้ได้ค่าคะแนน เฉลี่ยอย่างน้อยเท่ากับภาควิชาภาษาอังกฤษ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> * การวางแผนการเรียนการสอนร่วมกับลูกศิษย์ * การสอนที่เน้นภาคปฏิบัติควบคู่กับภาคทฤษฎี และ * การให้ลูกศิษย์นำเสนอผลงานหน้าชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ (รายละเอียดในตารางที่ 24) 	<p>7. โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษและ อาจารย์ผู้สอน</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	<p>สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		<p>ด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับพฤติกรรมกรรมการสอนใน 4 รายการเพื่อให้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> * การทดสอบลูกศิษย์ก่อนเรียน * การวิจารณ์ตัวลูกศิษย์และผลงานของเขาตรงไปตรงมา * การชี้แนะจุดเด่น จุดด้อยให้ลูกศิษย์ทราบเสมอเพื่อให้เกิดการปรับปรุง และการนำผลงานและหรือผลทดสอบแต่ละครั้งมาอภิปรายร่วมกับลูกศิษย์(รายละเอียดในตารางที่ 25) ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์ได้ใช้เวลาให้กับการเรียน <p>อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับพฤติกรรมกรรมการสอนด้านนี้ใน 2 รายการเพื่อทำคะแนนเฉลี่ยให้เท่ากันหรือมากกว่าอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> * การมีตารางกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าลูกศิษย์ต้องทำอะไรบ้าง เมื่อไร และอย่างไร และอย่าให้ลูกศิษย์ปฏิบัติตามนั้น พร้อมติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ * การกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเวลาเรียนและถือปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง (รายละเอียดในตารางที่ 26) 	

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	<p>สถาบันวิจัยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		<p>ด้านที่ 6 คือให้เห็นความคาดหวังสูง อาจารย์ไปกรมวิชา ต้องปรับพฤติกรรมการเรียนการสอนด้านนี้ใน 2 รายการ เพื่อ จะทำให้ค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละรายการเท่ากับหรือมากกว่า ของอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ ดังนี้ * การตั้งมาตรฐานและความคาดหวังผลลัพธ์ของลูกศิษย์ ในรายวิชาไว้สูง * การนำผลงานที่ยอดเยี่ยมโดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ (รายละเอียดในตารางที่ 27) ด้านที่ 7 การยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน อาจารย์ไปกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับพฤติกรรมการ เรียนการสอนด้านนี้ใน 3 รายการเพื่อนำค่าคะแนนเฉลี่ยให้ เท่ากันหรือมากกว่าอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ คือ * การเสริมทักษะและความรู้พื้นฐานแก่ลูกศิษย์ตามความจำเป็น ของแต่ละคน * การทำให้ลูกศิษย์สามารถหรือกลัวพอที่จะบอกท่านตรงๆ เมื่อไม่เข้าใจบทเรียน และ * การนำเนื้อหาวิชาที่สอนไปจัดทำบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ ด้วยตนเอง (รายละเอียดในตารางที่ 28)</p>	

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	<p>สถาบันวิทยบริการ พาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		<p>8. เพิ่มเต็มกระบวนการ ควบคุม กำกับติดตามการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ ดังนี้</p> <p>8.1 ประชุมคณาจารย์วันเปิดภาคการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจประเด็นสำคัญ ในการปฏิบัติงาน</p> <p>8.2 มอบหมายงานสอนและงานอื่นๆ ของโปรแกรมวิชาให้แต่ละท่านรับผิดชอบ</p> <p>8.3 อาจารย์และบุคลากรทุกท่านกรอกภาระงานในรูปแบบฟอร์มที่กำหนด</p> <p>8.4 แต่งตั้งหัวหน้าหรือผู้ประสานงานในแต่ละด้านเพื่อทำหน้าที่กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร</p> <p>8.5 ประเมินผลงานตามที่ได้ระบุไว้ในแบบกรอกภาระงาน</p> <p>9. ร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานในประเทศเจ้าของภาษา ด้วยการส่งนักศึกษาไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพตามความสมัครใจของนักศึกษา</p> <p>10. จัดกิจกรรมการบริการและแนวอาชีพที่ปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในชั้นมูลตยงที่ B5</p>	<p>8. ภาควิชา</p> <p>9. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา</p> <p>10. มหาวิทยาลัยและ คณะ</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>2.1.2 ปฏิรูปกระบวนการในการวิจัย</p>	<p>เพื่อปรับปรุงกระบวนการวิจัยให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้อาจารย์สนใจที่จะทำวิจัย</p>	<p>มีผลงานการวิจัยของอาจารย์ทุกปีการศึกษา</p>	<p>2. ปรับปรุงนโยบายด้านการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์และปรับข้อบังคับ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมให้ทุกฝ่ายสนใจที่จะทำการวิจัยหรือทำผลงานวิชาการด้านอื่นๆ เช่น จัดทำเกณฑ์การคิดภาระงาน ระเบียบในการลาพักงานเพื่อทำผลงานทางวิชาการ เป็นต้น</p> <p>2. ปรับปรุงกระบวนการหาแหล่งเงินทุนการวิจัยด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ 11</p> <p>3. ปรับปรุงกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยการเรียนการสอนด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ 12</p> <p>4. ปรับปรุงกระบวนการเผยแพร่งานวิจัยด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ 13</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะโปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา 3. โปรแกรมวิชา 4. โปรแกรมวิชา คณะ และ มหาวิทยาลัย
<p>2.1.3 ปฏิรูปกระบวนการให้บริการวิชาการ</p>	<p>เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการ ให้บริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>จำนวนครั้ง และ/หรือ จำนวนหน่วยงานที่มาขอใช้บริการวิชาการมีมากขึ้น</p> <p>ทุกปี</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงกระบวนการมีกิจกรรมให้แก่งานต่าง ๆ ด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ H1 2. ปรับปรุงกระบวนการจัดฝึกอบรมภายในโปรแกรมวิชาด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ H2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ 2. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>2.2 ปฏิรูปกระบวนการ สนับสนุน ได้แก่</p> <p>2.2.1 ปฏิรูปกระบวนการในการ บริหาร</p>	<p>เพื่อปฏิรูปกระบวนการ บริหารให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้นด้วยการประยุกต์ ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษา ได้จากภาควิชาภาษา อังกฤษ</p>	<p>กระบวนการบริหารที่ สำคัญๆ ได้รับการกำหนด และจัดทำเป็นคู่มือการ ดำเนินงานเพื่อให้ทุกฝ่าย ได้รับทราบและนำสู่การ ปฏิบัติด้วยมาตรฐานเดียว กัน</p>	<p>1. กำหนดกระบวนการคัดเลือกผู้นำโดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอน G1</p> <p>2. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโปรแกรมวิชาโดย ความร่วมมือจากคณาจารย์และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและมอบหมายภารกิจ อำนวย หน้าที่ แก่ผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการโดยประยุกต์แนวปฏิบัติ ที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอน G3 โดย มีจุดเน้นที่การรวมโปรแกรมวิชาอื่นๆ เข้าด้วยกัน และขยาย ภารกิจของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมทุกภารกิจที่สำคัญๆ</p> <p>4. ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวปฏิบัติที่ ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอน G4 และ เน้นที่การจัดทำ Web-site ของโปรแกรมวิชา</p> <p>จัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการปฏิบัติการปฏิบัติงานและ คู่มือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายมีแนวปฏิบัติที่ คงเส้นคงวาเป็นมาตรฐานเดียวกัน</p>	<p>1. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา</p> <p>2. โปรแกรมวิชาโดย ผ่านความเห็นชอบ ตามลำดับ</p> <p>3. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา</p> <p>1. โปรแกรมวิชาโดย ผ่านความเห็น ชอบตามลำดับ</p> <p>2. โปรแกรมวิชา</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
2.2.2 ปฏิรูปกระบวนการในการประกันคุณภาพ	เพื่อปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพภายในให้สะท้อนกระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพโดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ	<ol style="list-style-type: none"> มีแผนการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพภายในมีเอกสารคู่มือการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพและมีเอกสารแสดงผลของการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของโปรแกรมวิชาการทุกปี โปรแกรมวิชาการผ่านงานประเมินคุณภาพในระดับ "ดี" ในทุกปี 	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแผนการประกันคุณภาพในระดับโปรแกรมวิชาให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของคณะและมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เช่นเดียวกับการดำเนินงานของภาควิชาภาษาอังกฤษ ปรับปรุงคู่มือการประกันคุณภาพและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องทุกปีการศึกษา จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SSR) ทุกปีการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพที่สูงขึ้น วิเคราะห์ รวบรวม และนำเสนอผลงานทั้งหมดของโปรแกรมวิชาการรายงานต่อสภามหาชนในรูปแบบต่างๆ สรุปและเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาทุกๆรอบปีการศึกษา จัดระบบการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานเพื่อนำเสนอความก้าวหน้าของโปรแกรมวิชาในหลายๆรูปแบบ 	<ol style="list-style-type: none"> โปรแกรมวิชา คณะ และ มหาวิทยาลัย โปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>3.1 เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตและการให้บริการด้วยคุณภาพและศักยภาพของบัณฑิตวิทยาลัยและผลงานของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นเลิศและผลงานที่เป็นที่ยอมรับ</p>	<p>เพื่อสร้างความมั่นใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยการดำเนินงานและการให้บริการของโปรแกรมวิชาที่คำนึงถึงคุณภาพสูงสุด</p>	<ol style="list-style-type: none"> มีแผนการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการคุณภาพ มีการบริหารที่เป็นไปตามหลักการคุณภาพ มีการดำเนินงานที่ยึดหลักการดำเนินงานคุณภาพ 	<p>สร้างความมั่นใจในการดำเนินงานและการให้บริการที่คำนึงถึงคุณภาพสูงสุดด้วยหลักการ บ้านแห่งคุณภาพ (house of quality) ตามแนวคิดของแฟรงค์ ไนเจล ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ด้านการวางแผน กำหนดแผนคุณภาพ (Quality Planning) ในระดับเป็นโปรแกรมชั้นนำของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษ โดยใช้มาตรฐานคุณภาพของภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน ทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยข้อที่สำคัญ และกระบวนการดำเนินงานหลักๆ ของโปรแกรมวิชา จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โปรแกรมวิชา ใน 10 ปีข้างหน้า จัดทำแผนปฏิบัติการ (Operations Planning) ในแต่ละปีให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต จัดทำแผนการพัฒนาในลักษณะโครงการ (Project Planning) ในภารกิจใหม่ๆ ของโปรแกรมวิชาและเน้นการทำงานเป็นทีม 	<ol style="list-style-type: none"> โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	<p>สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		<p>2. ด้านการบริหาร</p> <p>2.1 บริหารองค์กรด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือการกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ และแนวปฏิบัติเป็นกรอบการดำเนินงานในระยะยาว 10 ปี รวมทั้งจัดระบบโครงสร้างองค์กร และปัจจัยพื้นฐานให้ส่งเสริมการดำเนินงานในอนาคต</p> <p>2.2 บริหารองค์กรด้วยการบริหารจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการรวมกิจกรรมต่างๆ ของโปรแกรมวิชาที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการในการทำงาน เช่น กระบวนการในการจัดการเรียนการสอน กระบวนการการวัดผลประเมินผล เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันว่ากระบวนการหลักๆ ขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างดี มีประสิทธิภาพสูงสุดและมีวิถีของการดำเนินงานที่ครบวงจรคุณภาพ คือ Plan Do Check Act.</p>	<p>2. โปรแกรมวิชาโดยผ่านความเห็นชอบตามลำดับ</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	<p>สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		<p>2.3 การบริหารองค์การด้วยการบริหารโครงการ (Project Management) นั้นคือกิจกรรมใหม่ๆ ของโปรแกรมวิชาที่กิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เป็นกรณีพิเศษ จะใช้การบริหารจัดการในลักษณะโครงการเพื่อความคล่องตัวและสามารถจัดทีมงานมืออาชีพให้รับผิดชอบได้</p> <p>2.4 การบริหารองค์การด้วยการบริหารเป็นรายบุคคล (Individual Task Management) นั่นคือ บุคลากรทุกคนจะได้รับมอบภารกิจจำนวนหน้าที่ในความรู้รับผิดชอบของตนเอง และต้องมีแผนการดำเนินงานของตนเองให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และปฏิบัติการของโปรแกรมวิชา รวมทั้งโปรแกรมวิชาต้องจัดระบบให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ละคนต้องมีระบบและขั้นตอนการทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน และทำงานเชื่อมโยงกับบุคลากรคนอื่นและหน่วยงานอื่นในโปรแกรมวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
	<p>สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		<p>3. ด้านหลักการในการดำเนินงาน</p> <p>3.1 การดำเนินงานต้องคำนึงถึงความต้องการของนักศึกษา สถานประกอบการ และผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Customer Satisfaction) เช่น ต้องนำผลการประเมินการสะท้อน ผลการวิเคราะห์ติดตามคุณภาพบัณฑิตมาปรับปรุงการดำเนินงาน ของโปรแกรมวิชาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง</p> <p>3.2 ต้องใช้หลักการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เช่น การปรับปรุงจะต้องดำเนินการในทุกปีการศึกษาและการประเมินผลงานเพื่อการพัฒนา ทั้งระบบจะดำเนินการในทุกๆ 4 ปี</p> <p>3.3 การดำเนินงานและการตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง นั่นคือข้อมูลสำคัญๆ ของโปรแกรมวิชา กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญๆ จะต้องจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายได้รับรู้และเข้าใจ และนำสู่ การปฏิบัติด้วยมาตรฐานเดียวกันจนเป็นวัฒนธรรมของการ รวมทั้งจัดระบบการรวบรวมข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ในรูปแบบอื่นๆ ด้วย เช่น จัดทำ Web-Site ของโปรแกรมวิชา แล้วนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้บรรจุไว้ใน Web-site ของตนเอง</p>	<p>3. โปรแกรมวิชาโดย ผ่านความเห็นชอบตาม ลำดับ</p>

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
3.2 เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดีทั้ง 7 ด้านของ ชิคเกอริง และเกมสัน	เพื่อเพิ่มคุณค่าการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนการสอนให้นักศึกษาพึงพอใจมากขึ้น	ค่าคะแนนเฉลี่ยของการประเมินในแต่ละด้าน เป็นไปในทิศทางที่สูงขึ้น	3.4 การดำเนินงานขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย (respect for People) เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและเคารพความชำนาญที่แตกต่างกันแล้วบูรณาการความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	ไปรษณีย์
3.3 สร้างความใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่สนองความต้องการของทุกฝ่าย	เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับระหว่างผู้ให้บริการคือ ไปรษณีย์ บริการและผู้รับบริการซึ่งได้แก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียเพื่อจะได้ดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย	มีความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้วนำความคิดเห็นนั้นไปปรับปรุงแก้ไขในทุกปีการศึกษา	ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2.1.7 การปฏิรูปกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์ที่ 7 ในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนทั้ง 7 ด้านที่ได้เสนอไว้แล้วและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนืองและจริงจัง	ไปรษณีย์
			<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาไปรษณีย์โดยให้มีตัวแทนของทุกฝ่ายร่วมเป็นกรรมการ ประกอบด้วย คณาจารย์ นักศึกษาในปัจจุบัน ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนจากสถานประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น เป็นต้น 2. สร้างวัฒนธรรมประเมินผลงาน เช่น ประเมินการสอนของอาจารย์ทุกภาคการศึกษาแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะ และ ไปรษณีย์ 2. มหาวิทยาลัย คณะ และ ไปรษณีย์

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
3.4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยความสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชา	เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ชื่นชมและเชื่อมั่นการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา	มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาในรูปแบบต่างๆ ทุกๆ ปีการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 3. จัดกิจกรรมและช่องทางให้ทุกฝ่ายได้นำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร 4. สร้างความเป็นเจ้าของด้วยการมอบหมายภารกิจที่สำคัญของโปรแกรมวิชาให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 3. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 4. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา
3.4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยความสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชา	เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ชื่นชมและเชื่อมั่นการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา	มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาในรูปแบบต่างๆ ทุกๆ ปีการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำรายงานผลการติดตามความสำเร็จของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในทุกปีการศึกษา 2. รวบรวมและนำเสนอผลงานทางวิชาการของโปรแกรมวิชาที่เกิดจากอาจารย์และนักศึกษาทุกปีการศึกษา 3. จัดนิทรรศการแสดงผลงานของโปรแกรมวิชาปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 5. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 6. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 7. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
<p>4.1 จัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ครอบคลุมและเกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน และพัฒนาได้ตรงประเด็นตามความจำเป็นขององค์กร</p>	<p>เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเกิดความคุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้ผลงานมากขึ้นภายใต้งบประมาณเท่าเดิม ซึ่งผลงานอาจจะหมายถึง จำนวนบัณฑิตและคุณภาพของบัณฑิตเพิ่มขึ้น รวมทั้งผลงานทางวิชาการด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้นด้วยทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ 2. จำนวนงบประมาณมากขึ้นทุกปี ทั้งในส่วนของจากการได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยและจากการหารายได้ด้วยการให้บริการวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชา พัฒนาครบบททุกด้านตามความจำเป็นเร่งด่วน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีร่วมพิจารณางบประมาณ 2. จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ 3. จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ 4. จัดระบบและกฎเกณฑ์ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับอาจารย์และบุคลากรของโปรแกรมวิชาในการให้บริการวิชาการและการทำผลงานทางวิชาการด้านอื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 3. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา 4. มหาวิทยาลัย คณะและโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
4.2 สร้างผลงานให้มากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ	<p>เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานของ</p> <p>โปรแกรมวิชาให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ ยอมรับกับผลการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลการดำเนินงานมีปริมาณสูงขึ้น 2. ผลงานได้รับการยอมรับ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้ส่งเสริมการทำผลงานให้มากขึ้น 2. สร้างเครือข่ายการทำงานให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กันมากขึ้น ทั้งในระดับล่าง เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในระดับเดียวกันคือ มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปและในระดับนโยบายและหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เป็นต้น 3. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการของโปรแกรมวิชาในทุกปีการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา 2. มหาวิทยาลัย และโปรแกรมวิชา 3. มหาวิทยาลัย คณะ และโปรแกรมวิชา
4.3 แสวงหารายได้เพิ่มด้วยการให้บริการวิชาการแก่สังคม	<p>เพื่อหารายได้เพิ่มจากผลงานทางวิชาการและการให้บริการทางการศึกษา</p> <p>การแก่สังคม</p>	<p>จำนวนประมาณภายนอกที่เกิดจากผลงานทางวิชาการ</p> <p>หรือการให้บริการทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมสูงขึ้น</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการเพื่อให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมากขึ้น 2. เสนอแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนงานวิจัยหรือกิจกรรมทางวิชาการอื่น ๆ ให้มากขึ้น 3. จัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคม ให้หลากหลาย ครอบคลุมกับความต้องการของสังคมมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โปรแกรมวิชา คณะ และ มหาวิทยาลัย 2. มหาวิทยาลัย คณะ และ โปรแกรมวิชา 3. โปรแกรมวิชา โปรแกรมวิชา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ ขอบเขตของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ ความสำเร็จในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และขั้นตอนการวิจัยไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. วิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการจัดการศึกษาระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขอบเขตของการวิจัย

1. หน่วยงานที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ประกอบด้วย
 - 1.1 โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - 1.2 ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและผลการปฏิบัติงานในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา (ปีการศึกษา 2546)

3. กรอบเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา

กรอบเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาเป็นไปตามกระบวนการในการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษทั้งกระบวนการหลักคือกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ และกระบวนการสนับสนุนคือกระบวนการบริหาร และการประกันคุณภาพเพื่อให้การจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีคุณภาพและประสิทธิภาพภายใต้ความพร้อมและข้อจำกัดของทั้ง 2 หน่วยงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพ ประธานโปรแกรมวิชาและคณาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบฟอร์มวิเคราะห์สาระ เพื่อวิเคราะห์สาระสำคัญของข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และข้อมูลจากแบบสอบถามตามประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดที่จะทำการศึกษาค้นคว้า
2. แบบสอบถามข้อมูลการจัดการเรียนการสอน โดยสอบถามจากคณาจารย์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและจากภาควิชาภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วนคือ
 - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนการสอน
 - ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาระงาน
3. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามคณาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ และของภาควิชาภาษาอังกฤษ

4. แบบสังเกต เป็นแบบบันทึกสิ่งที่พบเห็นจากการเข้าเยี่ยมชมหน่วยงานและบันทึกสิ่งที่พบที่เป็นปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษและของภาควิชาภาษาอังกฤษ

5. แบบตรวจสอบและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

ขั้นตอนการวิจัย

1. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย
2. วางแผนการดำเนินการวิจัย
 - 2.1 จัดตั้งทีมงาน
 - 2.2 กำหนดกระบวนการที่ต้องการเปรียบเทียบ
 - 2.3 กำหนดเป้าหมายปลายทางของการดำเนินงาน
 - 2.4 กำหนดคู่เปรียบเทียบสมรรถนะ
 - 2.5 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานที่ทั้ง 2 หน่วยงานพร้อมที่จะร่วมมือกันในการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยเฉพาะประเด็นที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
 - 2.6 กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล
 - 3.1 ศึกษา ทำความเข้าใจและเก็บรวบรวมข้อมูลกระบวนการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน
 - 3.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการนำผลที่ได้รับจาก 3.1 กลับไปให้คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้ง 2 หน่วยงานตรวจสอบและแก้ไขอีกครั้ง
 - 3.3 เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อค้นหาช่องว่างการดำเนินงานและสาเหตุของการเกิดช่องว่าง
 - 3.4 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
4. พัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
5. ตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพแผนกลยุทธ์

6. สรุปและเขียนรายงานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและได้คำตอบเพื่อนำเสนอเป็นผลของการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ดำเนินการจริงในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า หากพิจารณาโดยใช้หน่วยงานที่เป็นคู่เปรียบเทียบเป็นเกณฑ์ จะสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน เรียกว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร และอีกกลุ่มหนึ่งคือ การเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอก มี 3 รูปแบบย่อยคือ การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่ง การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานซึ่งหลักการก็คือเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจด้านนั้นๆ และการเปรียบเทียบสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน ซึ่งเลือกดำเนินการในบางกิจกรรมที่องค์กรนั้นมีกระบวนการปฏิบัติที่ยอดเยี่ยม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาทำความเข้าใจรูปแบบต่างๆ และเลือกการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานมาใช้ เพราะให้ประสิทธิภาพในการพัฒนาสูงสุดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2. วิเคราะห์และเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการดำเนินงานที่ดำเนินการจริงทั้งในและต่างประเทศ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบของตนเอง แตกต่างกันไปบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะในแต่ละครั้ง แต่ขั้นตอนสำคัญที่ทุกรูปแบบกำหนดอย่างชัดเจนคือ การกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเปรียบเทียบ การกำหนดหรือเลือกคู่เปรียบเทียบ การกำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล และการพัฒนาแผนเพื่อจัดช่องว่าง และตามมาด้วยขั้นตอนที่สำคัญตามหลักการของการเปรียบเทียบสมรรถนะคือ การกำหนดระดับที่ต้องการพัฒนา การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของแต่ละกระบวนการในการทำงาน การเปรียบเทียบวิเคราะห์ทำความเข้าใจ ช่องว่างของการปฏิบัติและสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่าง และสุดท้ายกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้คุณภาพที่กำหนดไว้ในแต่ละกระบวนการ

3. การเปรียบเทียบกระบวนการจัดการศึกษา ระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการเปรียบเทียบพบประเด็นความแตกต่างที่สำคัญๆ ดังนี้

อาจารย์ :

1. สถานภาพของอาจารย์

ในปัจจุบันอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มีคุณสมบัติที่แตกต่างกันอย่างมากกับอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษ ทั้งด้านจำนวนอาจารย์ อายุ คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ และตำแหน่งทางวิชาการ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จะต้องเร่งรัดและยกระดับคุณสมบัติของอาจารย์ในโปรแกรมวิชาของตนเองอย่างเร่งด่วน เพราะปัจจัยในเรื่องอาจารย์ถือเป็นหัวใจของการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน

2. หน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์

ประเด็นที่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษดีกว่าอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษ อย่างเห็นได้ชัดคือ ภารกิจเรื่องการวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการพัฒนา สื่อการศึกษา ทั้งหมดนี้อาจจะสืบเนื่องจากการที่อาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีภาระงาน ด้านการสอนมาก และโดยเฉลี่ยแล้วมากกว่าอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษ จึงมีเวลาที่จะ ปฏิบัติ หน้าที่ด้านอื่นน้อย การแก้ปัญหาในประเด็นดังกล่าวนี้ต้องแก้ปัญหาทั้งระบบในเวลา เดียวกัน เพราะแต่ละภารกิจ แต่ละประเด็นต่างเกี่ยวโยงกันตลอด

3. กระบวนการสำคัญที่เกี่ยวกับอาจารย์

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจุบันโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในทางปฏิบัติจริงไม่มีความ ชัดเจนในกระบวนการดังกล่าวนี้คือ กระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน กระบวนการสรรหา การคัดเลือกอาจารย์ กระบวนการธำรงรักษาอาจารย์ (โดยเฉพาะอาจารย์ชาวต่างประเทศ) กระบวนการพัฒนาอาจารย์ และกระบวนการควบคุม กำกับติดตาม แก้ไขการปฏิบัติงานของ อาจารย์ กระบวนการทั้งหมดนี้ต่างสัมพันธ์ ส่งเสริมกันและกัน เช่น ถ้ามีกระบวนการกำหนด ตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน กระบวนการอื่นๆ ก็จะตามมา เพื่อรองรับการดำเนินงานให้มีความสัมพันธ์กัน การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จำเป็นต้องจัดตั้งกระบวนการเหล่านี้ และกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ให้เป็นมาตรฐานที่ทุกฝ่าย ต้องดำเนินการตามนั้น โปรแกรมวิชาจึงจะได้อาจารย์ที่มีศักยภาพสูงและมีคุณสมบัติตรงตาม ความต้องการ

นักศึกษา :

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาอย่างน้อย 5 กระบวนการคือ

1. **กระบวนการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก** ซึ่งผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่มีกระบวนการใดที่จะคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการที่ชัดเจนและเหมาะสมในการคัดนิสิตเข้าสู่วิชาเอก จึงทำให้ได้นิสิตที่มีความรู้พื้นฐานตามที่ต้องการและนิสิตเองจะเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าการเป็นนิสิตวิชาเอกภาษาอังกฤษ

2. กระบวนการค้นหาความต้องการของนักศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่ปรึกษาต้องทำงานหนักมากขึ้นที่จะต้องเข้าถึงความคิดและความต้องการของนักศึกษาเพื่อการแนะนำการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับปรุงกระบวนการและรายละเอียดของการปฏิบัติงานในเรื่องนี้

3. กระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา

ผลการวิจัยชี้ชัดว่า การที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจัดให้อาจารย์ 1 คน รับผิดชอบนักศึกษา 1 หมู่เรียนนั้นไม่ใช่แนวปฏิบัติที่ดี เพราะบางครั้งอาจารย์ต้องรับผิดชอบนักศึกษาจำนวนมากไป ทำให้ทำหน้าที่ดูแลนักศึกษาได้ไม่ทั่วถึง จำเป็นต้องแก้ไขกระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาเสียใหม่โดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ

4. กระบวนการในการพัฒนานิสิต นักศึกษา

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับกระบวนการในการพัฒนานักศึกษาให้มีกิจกรรมทางวิชาการมากขึ้น เช่น ในขณะที่นิสิตภาควิชาภาษาอังกฤษมีศูนย์ฝึกประสบการณ์ทางการเขียน (Writing Lab) นิสิตจึงมีเวทีในการฝึกการเขียนและสามารถทำวารสารภาษาอังกฤษขึ้นมาได้ในที่สุด ดังนั้นโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจึงต้องคิดกระบวนการพัฒนานักศึกษาเช่นนี้ขึ้นมาบ้างสำหรับเป็นเวทีฝึกประสบการณ์อย่างแท้จริง

5. **กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ** เพื่อสร้างโอกาสให้บัณฑิตที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาได้มีโอกาสพบกับบัณฑิตรุ่นพี่เพื่อเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานหรือศึกษาต่อ รวมทั้งจะได้พบกับสถานประกอบการจริงๆ เพื่อสร้างโอกาสในการได้รับการจ้างงาน โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องสร้างกระบวนการนี้ขึ้นมาโดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ

หลักสูตร :

1. จำนวนหลักสูตร

ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษรับผิดชอบเพียงหลักสูตรปริญญาบัณฑิตเพียงหลักสูตรเดียวคือ ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศส.บ.) ภาษาอังกฤษ ในขณะที่ภาควิชาภาษาอังกฤษมีทั้งระดับปริญญาบัณฑิตคือ อักษรศาสตรบัณฑิต (อ.บ.) และระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรอักษรศาสตรมหาบัณฑิต (อ.ม.) ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมพบว่า การมีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาจะส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของภาควิชาด้วย อาจารย์ต้องเตรียมตัวสอนมากขึ้น คำนคว้าเพิ่มเติมมากขึ้น และเมื่อมีผลงานการวิจัยทางภาควิชาจะจัดโปรแกรมให้ผลิตบัณฑิตศึกษานำเสนอผลการวิจัย เท่ากับเป็นการกระตุ้นการเรียนการสอนให้พัฒนามากขึ้น ดังนั้นหากโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษพร้อม ควรขยายหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

พบว่า วัตถุประสงค์ของหลักสูตรภาควิชาภาษาอังกฤษ มีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ นั่นคือมุ่งผลิตบัณฑิตและผลงานที่เป็นเลิศและเป็นผู้นำทางวิชาการด้านภาษาอย่างแท้จริง ในขณะที่วัตถุประสงค์ของหลักสูตรโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษไม่ชัดเจนนักว่าจริงๆ ต้องการผลิตบัณฑิตที่ให้เป็นผู้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นนักวิชาการทางภาษาดังนั้นเพื่อความสามารถในการแข่งขันโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องมีความชัดเจนในเรื่องนี้ และชี้ชัดถึงกลุ่มเป้าหมายและทิศทางของตนเอง

3. โครงสร้างของหลักสูตร

ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีโครงสร้างที่กำหนดให้นักศึกษาได้เรียนวิชาภาษาอังกฤษน้อยกว่าโครงสร้างหลักสูตรของภาควิชาภาษาอังกฤษมาก โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องปรับโครงสร้างโดยเฉพาะที่เป็นรายวิชาภาษาอังกฤษให้นักศึกษาได้เรียนมากขึ้น

นอกจากนั้นโปรแกรมวิชาจำเป็นต้องกำหนดกระบวนการที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรคือ กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนาและกระบวนการในการจัดแผนการเรียน เพื่อจะทำให้หลักสูตรได้รับการปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและสังคมโดยรวม

การเรียนการสอน :

ผลจากการวิจัยชี้ชัดว่า โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนดังต่อไปนี้คือ

1. กระบวนการจัดอาจารย์ผู้สอน

โปรแกรมวิชาต้องใช้กระบวนการให้ได้มาซึ่งอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญจริงๆ ตามสาขาที่เรียนมาและตามความถนัดของอาจารย์แต่ละคน และทำอย่างไรให้อาจารย์รับผิดชอบสอนเพียง 2 – 3 รายวิชาเท่านั้น เพื่อให้อาจารย์ได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถศึกษา ฝึกฝน และเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง

2. กระบวนการจัดตารางสอน ตารางเรียน

โปรแกรมวิชาต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดตารางสอนตารางเรียน จากรูปแบบที่มหาวิทยาลัยจัดให้ทุกคนเรียนเหมือนกันทั้งหมดเรียน เป็นจัดตารางสอน ตารางเรียน ตามความเชี่ยวชาญของอาจารย์ และในขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เลือกเรียนรายวิชาต่างๆเองตามความพร้อม ความสนใจของแต่ละคน

3. กระบวนการในการประเมินผลการสอน และปรับปรุงการสอน

โปรแกรมวิชาต้องสร้างวัฒนธรรมการประเมินให้เกิดขึ้นในองค์กรและจัดตั้งระบบให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

4. กระบวนการวิเคราะห์และติดตามบัณฑิต

โปรแกรมวิชาต้องจัดตั้งกระบวนการนี้ขึ้นมาเพื่อตรวจสอบ ติดตาม ผลลัพธ์การดำเนินงานของตนเองและนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนทั้งระบบ

ทรัพยากรการเรียนรู้ :

ทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีศักยภาพต่อยกกว่าภาควิชาภาษาอังกฤษ ดังนี้

1. ห้องสมุดที่มีความจำเพาะทางด้านภาษาและภาษาศาสตร์
3. ศูนย์หนังสือ ที่เป็นแหล่งจำหน่ายหนังสือให้นักศึกษาได้เลือกซื้อเพื่อพัฒนา

สติปัญญา ความรู้ความสามารถของตนเอง

3. ทรัพยากรการเรียนรู้ที่เป็นตัวบุคคลในมหาวิทยาลัย ที่พร้อมจะให้คำแนะนำเรื่องต่างๆแก่นักศึกษาได้

และทรัพยากรการเรียนรู้ที่ภาควิชามี แต่โปรแกรมวิชายังไม่มีอีก 2 ประการ คือ

1. ศูนย์ฝึกประสบการณ์ทางการเขียนที่ฝึกให้นิสิต นักศึกษาได้เขียนบทความทางวิชาการ ภาษาอังกฤษ และพัฒนาไปสู่การจัดทำวารสารทางวิชาการของนิสิตภาคภาษาอังกฤษในที่สุด
 2. ศูนย์การแปลและล่าม ที่รับงานจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน และป้อนงานดังกล่าวนี้ให้นิสิตได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติและใช้ความรู้ความสามารถทางภาษาอย่างแท้จริง
- ทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับนักศึกษาเหล่านี้ บางอย่างเป็นหน้าที่โดยตรงของโปรแกรมวิชาต้องจัดตั้งขึ้น บางอย่างต้องปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม และบางอย่างต้องผลักดันผู้บริหารและหน่วยงานในระดับเหนือกว่าให้ช่วยดำเนินการจัดหาหรือจัดให้มีต่อไป

ทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับอาจารย์

ผลการศึกษาพบว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษต้องปรับปรุงและเพิ่มเติมสิ่งต่อไปนี้เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการและเป็นขวัญกำลังใจต่ออาจารย์ คือ

1. ปรับปรุงห้องพักอาจารย์

ในขณะที่ห้องพักอาจารย์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษเป็นห้องใหญ่ๆ นั่งรวมๆ กัน ห้องละ 3 คนแต่ภาควิชาภาษาอังกฤษกันห้องพักอาจารย์เป็นห้องเล็กๆ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ จึงเหมาะสมที่จะทำการศึกษาค้นคว้าและเขียนงานทางวิชาการได้อย่างดี

2. ห้องเตรียมการสอน

ภาควิชาภาษาอังกฤษมีห้องเตรียมการสอนสำหรับอาจารย์ โดยในห้องนั้นมีเอกสารตำราทางวิชาการที่มีเนื้อหาทันสมัยล่าสุด บางครั้งเป็นสมบัติส่วนตัวของอาจารย์ แต่อาจารย์นำมาเพื่อแบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ด้วยกัน และในห้องดังกล่าวนี้ยังมีเครื่องมือที่ทันสมัย

การบริหารจัดการ :

ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมวิชาต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กระบวนการในการเลือกผู้นำ

โปรแกรมวิชาควรใช้กระบวนการสรรหามากกว่ากระบวนการเลือกตั้ง เพราะกระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนกว่า เป็นการให้เกียรติต่อผู้นำที่ถูกทาบทามมากกว่า และจะทำให้ได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2. การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กร

โปรแกรมวิชาจัดโครงสร้างการบริหารเป็นแบบ “โปรแกรมวิชา” ซึ่งจำกัดขอบเขตภารกิจหน้าที่ และความรับผิดชอบเฉพาะในบางเรื่องเท่านั้น ไม่สามารถดำเนินการในบางเรื่องที่สำคัญได้ เช่น การวางแผนในเรื่องอัตรากำลัง การบังคับบัญชา อาจารย์ผู้สอน การกำกับติดตาม ให้คุณให้โทษ เป็นต้น ทำให้การดำเนินงานไม่ครบวงจร ถือเป็นจุดอ่อนอย่างมากของโปรแกรมวิชา และผลจากการบริหารด้วยระบบโปรแกรมวิชาเช่นนี้ทำให้มีกำลังอาจารย์ผู้รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในทางปฏิบัติจริงๆ เพียง 5 – 6 ท่านเท่านั้น โปรแกรมวิชาต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้ โดยใช้ข้อมูลที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นรูปแบบในการดำเนินงาน

3. กระบวนการสื่อสารในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า โปรแกรมวิชาจะต้องมีกระบวนการในการประชุมและมอบหมายภาระงานอย่างเป็นทางการในช่วงเปิดภาคการศึกษา อาจารย์แต่ละท่านต้องกรอกแบบภาระงาน และโปรแกรมวิชาควรจัดทำ Web – Site ของโปรแกรมวิชาเช่นเดียวกับที่ภาควิชาภาษาอังกฤษได้ดำเนินการไว้เพื่อประโยชน์ในการให้ข้อมูลข่าวสารต่อทุกฝ่าย

การให้บริการวิชาการแก่สังคม :

พบว่าโปรแกรมวิชาต้องปรับปรุงกระบวนการจัดฝึกอบรมภายในของโปรแกรมวิชา ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงรุกเช่นเดียวกับที่ภาควิชาภาษาอังกฤษได้ดำเนินการ

กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน:

จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ผลการวิจัยของอาจารย์ทั้ง 2 หน่วยงาน แตกต่างกันส่วนหนึ่งเกิดจากความแตกต่างของ 2 กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ภาควิชาภาษาอังกฤษใช้ยุทธวิธี 2 ประการ เป็นตัวกระตุ้นคือ จัดตั้งทีมวิจัย “กุฎิ” เพื่อทำวิจัยร่วมกัน และกำหนดเป็นเงื่อนไขสำหรับอาจารย์ที่บรรจุใหม่ โปรแกรมวิชาจะต้องคิดและปรับปรุงกระบวนการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการวิจัยเช่นเดียวกับที่ภาควิชาภาษาอังกฤษทำ

2. กระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย

โปรแกรมวิชาต้องช่วยเหลืออาจารย์ คิดและหาช่องทางเผยแพร่ผลงานวิจัยดังกล่าว เพื่อสร้างชื่อเสียงและเกียรติภูมิต่ออาจารย์ผู้ทำการวิจัยและโปรแกรมต้นสังกัด

ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ :

จากผลการวิจัยพบว่า โพรแกรมวิชาต้องปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพภายในให้มีความชัดเจนในเรื่องแนวปฏิบัติและแผนการกำกับติดตามที่ต่อเนื่อง จุดเด่นของระบบประกันคุณภาพภายในของภาควิชาภาษาอังกฤษคือ ภาควิชามีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ช่วงเวลาไหน และทางมหาวิทยาลัยเองก็จะกำกับติดตามและตรวจสอบตามนั้น สอดคล้องกันทั้งระดับภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย ในขณะที่ระบบกาประกันคุณภาพภายในของโพรแกรมวิชาของคณะและของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยายังไม่ปรากฏชัด

ผลการเปรียบเทียบสรุปได้ว่า มีกระบวนการดำเนินงานที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่าง 2 หน่วยงานคือโพรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ กับภาควิชาภาษาอังกฤษที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงานแตกต่างกัน รวม 31 รายการ ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 แสดงรายการแนวปฏิบัติที่ดีที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่าง 2 หน่วยงาน

ลำดับที่	แนวปฏิบัติที่ดีที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน	หน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี	
		โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ	ภาควิชา ภาษาอังกฤษ
1.	A11 จำนวนอาจารย์	-	√
2.	A12 อายุของอาจารย์ที่กระจาย	-	√
3.	A13 วุฒิการศึกษา	-	√
4.	A14 ประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรมใน ต่างประเทศ	-	√
5.	A16 ตำแหน่งทางวิชาการ	-	√
6.	A22 งานวิจัย	-	√
7.	A23 การให้บริการวิชาการแก่สังคม	-	√
8.	A26 การพัฒนาสื่อการสอน	-	√
9.	A27 การเป็นที่ปรึกษานิสิตนักศึกษา	-	√
10.	A3 กระบวนการในการกำหนดตำแหน่งอาจารย์	-	√
11.	A4 กระบวนการในการสรรหา การคัดเลือกอาจารย์	-	√
12.	A7 กระบวนการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน ของอาจารย์	-	√
13.	B1 กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา	-	√
14.	B2 กระบวนการค้นหาความต้องการของนิสิต นักศึกษา	-	√
15.	B5 กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ	-	√
16.	C หลักสูตร		
	- โครงสร้างของหลักสูตร	-	√
17.	C1 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง	-	√
18.	C2 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา	-	√
19.	C3 การจัดการเรียน	-	√

ตารางที่ 38 (ต่อ)

ลำดับที่	แนวปฏิบัติที่ดีที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน	หน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี	
		โปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ	ภาควิชา ภาษาอังกฤษ
20	D1 การจัดอาจารย์ผู้สอน	-	√
21	D2 การจัดตารางสอน ตารางเรียน	-	√
22	D4 กระบวนการวัดผล / ประเมินผลการเรียน	-	√
23	D5 การประเมินผลการสอนและการปรับปรุงการสอน	-	√
24	D6 การวิเคราะห์และติดตามบัณฑิต	-	√
25	E14 ศูนย์ฝึกประสบการณ์การเขียน	-	√
26	E15 ศูนย์การแปลและล่าม	-	√
27	G1 กระบวนการการเลือกผู้นำ	-	√
28	G4 กระบวนการสื่อสารในองค์กร	-	√
29	H1 การฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ ตามที่หน่วยงาน ร้องขอ	-	√
30	H2 กระบวนการจัดฝึกอบรมภายในภาควิชา	-	√
31	I3 กระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย	-	√

4. การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา การพัฒนาแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะพัฒนาจากฐานข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะในการวิจัยในครั้งนี้เป็นหลักผนวกกับนำแนวคิดหลักๆ ในการกำหนดมุมมองเพื่อกำหนดขั้นตอน และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาตามหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่งสามารถสรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

**แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา**

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษให้มีศักยภาพสูง ที่มีพร้อมทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและเพียงพอต่อการที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นต่อไป รวมทั้งมุ่งมั่นปลูกฝังบัณฑิตให้มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกถึงประโยชน์สุขของสังคมและประเทศชาติ ส่วนรวม

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตามข้อกำหนดที่สำคัญของทุกฝ่าย
2. สร้างผลงานวิชาการ เช่น ผลงานการวิจัย ตำรา บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น และให้บริการทางวิชาการแก่สังคมเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. เพิ่มพูนคุณภาพและคุณค่าของบัณฑิต ผลงานทางวิชาการและการให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและกระบวนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา ภายใต้ความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการทางการเงินและการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

นโยบาย (Policy)

มุ่งมั่นดำเนินงานให้เกิดคุณภาพสูงสุด โดยยึดหลักการในการสร้างคุณภาพโดยรวมขององค์กร

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. มุมมองด้านการเงิน เพื่อจัดระบบการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

สูงสุด ในขณะที่เดียวกันจะแสวงหารายได้เพิ่มด้วยความรู้ความสามารถและผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโปรแกรมวิชา

2. มุมมองด้านลูกค้า เพื่อดำเนินงานและให้บริการที่เน้นคุณภาพสูงสุดให้บรรลุถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์ และระหว่างโปรแกรมวิชากับหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโปรแกรมวิชาด้วยการนำเสนอความสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของโปรแกรมวิชา

3. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน

เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้ง 2 กระบวนการ ดังนี้

3.1 กระบวนการหลัก ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

3.2 กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ การบริหารและการประกันคุณภาพภายใน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

4.1 เพื่อการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง มีขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

4.2 เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาด้วยการวางระบบในการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก กระบวนการในการค้นหาความต้องการ และกระบวนการพัฒนานักศึกษา

4.3 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียและให้ทันยุค ทันสมัย

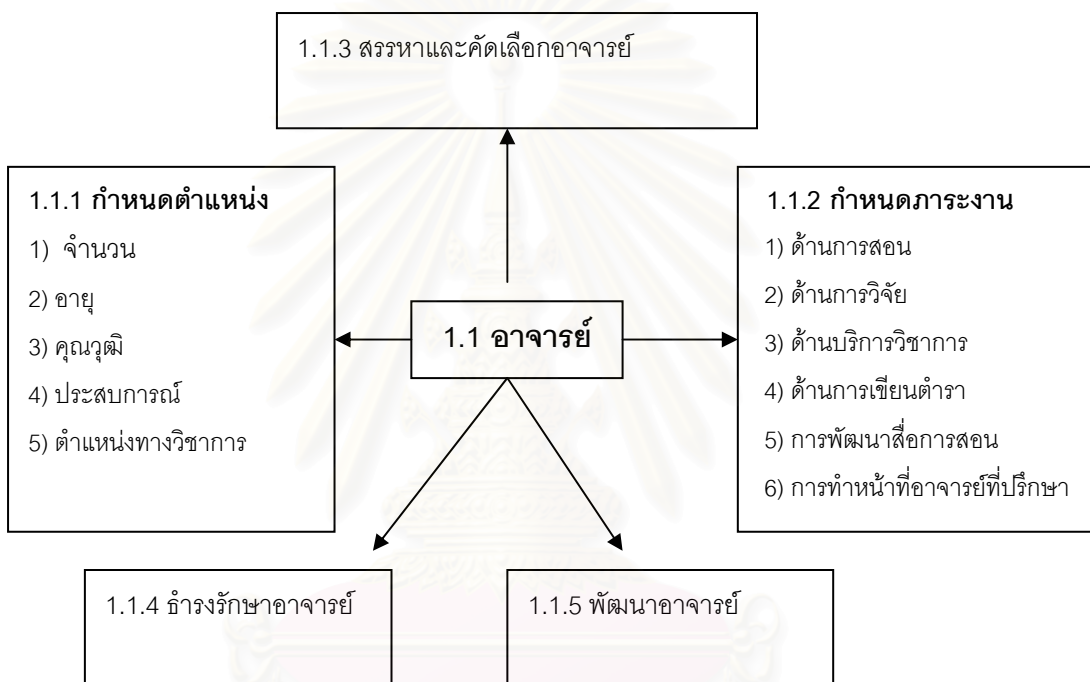
4.4 เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมกว้างขวางเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

4.5 เพื่อปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา

ขั้นตอนการดำเนินงาน (Steps) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategies) ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 14 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เสริมสร้างรากฐานของโปรแกรมวิชา

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ดำเนินการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของอาจารย์ของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง มีขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ดังนี้



1.1 ข้อค้นพบในปัจจุบันพบว่า อาจารย์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีศักยภาพด้อยกว่าอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษ การที่จะพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของอาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมตามมาตรฐานอาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาต้องกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 5 ประการดังนี้

1.1.1 การกำหนดตำแหน่ง ต้องใช้กลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างการบริหารสำรวจและจัดทำทำเนียบอาจารย์พิเศษ จัดทำแผนอัตรากำลัง 10 ปี กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งล่วงหน้าตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ A3 จัดทำโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ วางระบบ กฎเกณฑ์การลดภาระงานของอาจารย์ จัดระบบ กฎเกณฑ์ กระตุ้นส่งเสริมการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ รวมทั้งการสร้างผลงานด้านอื่นๆ ของอาจารย์ จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

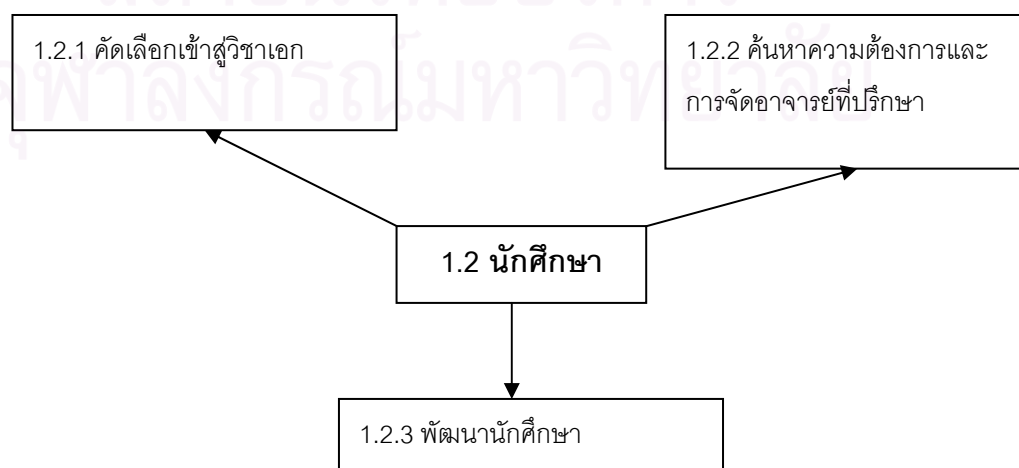
1.1.2 การกำหนดภาระงาน ต้องกำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้คือ ด้านการสอนจะต้องวิเคราะห์ภาระงานรวมและระดมทรัพยากรบุคคลในห้องถิ่นเข้าช่วย และจำเป็นต้องปรับระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้ ด้านการวิจัยต้องปรับปรุงเกณฑ์การคิดภาระงานให้มีน้ำหนักใกล้เคียงกับการสอน และการกำหนดหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษาให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาไว้ใน B3

1.1.3 การสรรหาและการดำเนินการด้วยกลยุทธ์การจัดทำแผนอัตรากำลัง 10 ปี และประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ A5

1.1.4 การธำรงรักษาอาจารย์ กลยุทธ์ที่กำหนดคือ ประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ A5 ปรับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นธรรม เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ การกำหนดค่าตอบแทนต่างๆ กำหนดวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งที่ยืดหยุ่น หลากหลายวิธี มีสัญญาจ้างที่เป็นธรรมให้หลักประกันและสิทธิต่างๆ ตามสมควร

1.1.5 การพัฒนาอาจารย์ ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ 10 ปี จัดทำเอกสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้อาจารย์ถือปฏิบัติให้ตรงกัน และสำรวจงบประมาณพัฒนาอาจารย์ส่วนหนึ่งที่ไปรวมมิชชา

ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 ดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาด้วยการวางระบบการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก กระบวนการค้นหาความต้องการของนักศึกษาและกระบวนการพัฒนานักศึกษา ดังนี้



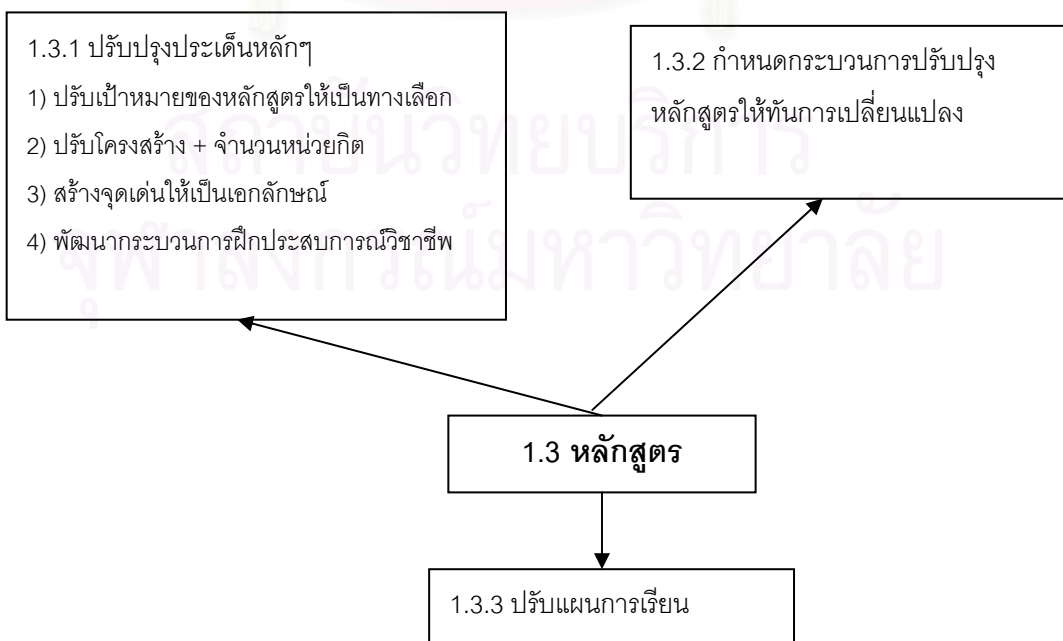
1.2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาให้มีมาตรฐานสูงขึ้นด้วยการกำหนด ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 3 ประการดังนี้

1.2.1 การคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่วิชาเอก กลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการคือ ต้อง กำหนดกระบวนการและเกณฑ์การคัดเลือกนักศึกษา จัดทำข้อสอบมาตรฐานวัดความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษาที่ประสงค์จะเข้าเรียน และจัดทำรายวิชาที่เป็น เงื่อนไขก่อนเรียนวิชาเอก

1.2.2 การค้นหาความต้องการของนักศึกษาและการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา กลยุทธ์ ที่จะดำเนินการคือ จัดทำแฟ้มประวัติของนักศึกษาแต่ละคนและปรับปรุงกระบวนการจัดอาจารย์ที่ ปรึกษาโดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ B2 และ B3

1.2.3 การพัฒนานักศึกษา ด้วยกลยุทธ์การจัดทำแผนงานจัดกิจกรรมทาง วิชาการและกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษาตลอดปี โดยประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จาก ภาควิชาภาษาอังกฤษในตอนที B2 สร้างเวทีกิจกรรมทางวิชาการให้นักศึกษาได้แสดง ความสามารถ

ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้ที่มีส่วนได้เสีย พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันยุคทันสมัยดังนี้



1.3 การยกระดับหลักสูตรให้ได้มาตรฐานและมีความโดดเด่น โปรแกรมวิชาต้องดำเนินการด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

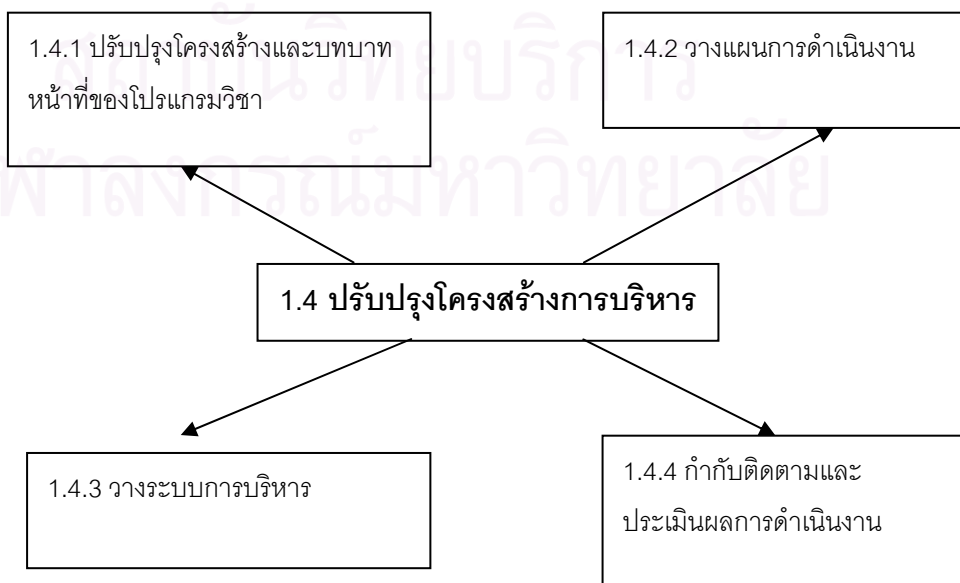
1.3.1 พัฒนาหลักสูตร ด้วยกลยุทธ์คือ ปรับปรุงเป้าหมายของหลักสูตรให้เป็นวิ ททางเลือก คือเรียนแล้วได้มาตรฐานทางวิชาการตามเกณฑ์ ในขณะที่เดียวกันจะสอดใส่ความรู้และ ทักษะทางวิชาชีพไปพร้อมกันด้วยเพื่อรองรับการทำงานในอนาคต ปรับปรุงโครงสร้างจำนวน หน่วยกิตทางภาษาอังกฤษให้ทัดเทียมกับภาควิชาภาษาอังกฤษ สร้างจุดเด่นของหลักสูตร และจัด โครงสร้างการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

การพัฒนาหลักสูตรให้ประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชา ภาษาอังกฤษในตอนี่ C2 และจัดทำแผนการใช้หลักสูตร การติดตามผลการใช้ และแผนการ ประเมินหลักสูตร เพื่อการพัฒนาทุกๆ 4 ปี

1.3.2 ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันการเปลี่ยนแปลง ด้วยกลยุทธ์การประเมินหลักสูตร เพื่อการปรับปรุงตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ C1

1.3.3 ปรับแผนการเรียนด้วยกลยุทธ์การดำเนินการจัดทำแผนการเรียนทั้งใน ระดับคณะและระดับโปรแกรมวิชาตามแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษใน ข้อมูลตอนที่ C3

ยุทธศาสตร์ที่ 1.4 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุม กว้างขวาง เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ดังนี้



1.4 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชา ดำเนินการด้วย 4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานดังนี้

1.4.1 ปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของโปรแกรมวิชาด้วยกลยุทธ์การบูรรวมโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่แยกเป็นโปรแกรมย่อยๆ ในขณะนี้ให้รวมเป็นโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษโปรแกรมเดียว ประยุกต์ใช้รูปแบบโครงสร้างการบริหารของภาควิชาภาษาอังกฤษในแผนภาพที่ 2.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทุกๆ ฝ่ายให้ชัดเจน โดยจัดทำเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน และเลือกสรรอาจารย์และแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานภารกิจใหม่ๆ ที่สำคัญๆ เช่น ศูนย์การแปลและล่าม เป็นต้น

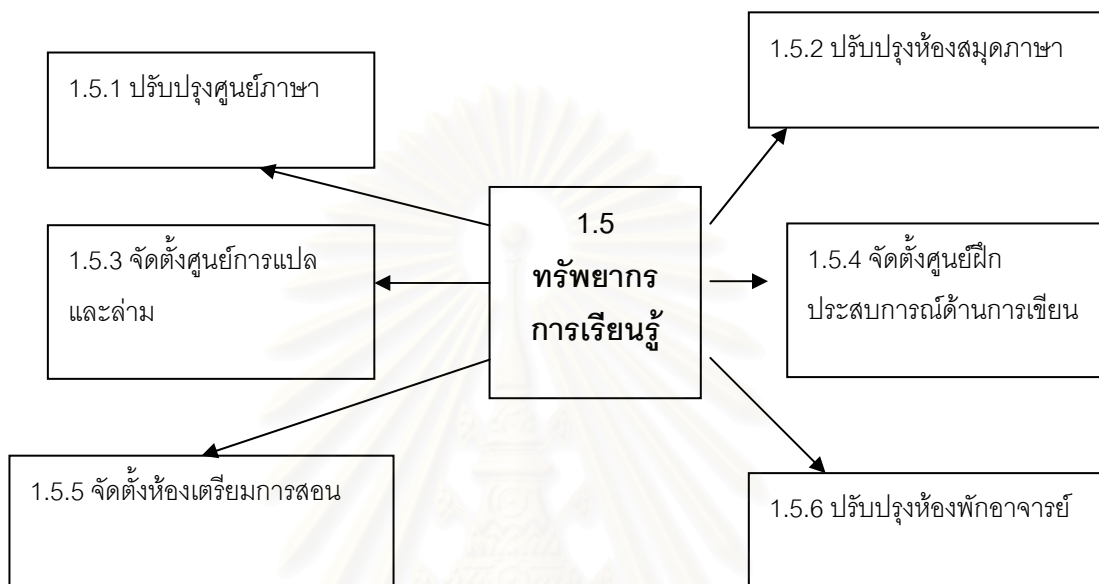
1.4.2 วางแผนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา ด้วยกลยุทธ์การระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนกลยุทธ์ 10 ปี กำหนดแนวปฏิบัติ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่สำคัญๆ จัดระบบการติดตามประเมินผล และการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันยุคทันสมัยตลอดเวลา

1.4.3 วางระบบการบริหาร ด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และวางระบบการดำเนินงานด้วยวงจร PDCA ใช้กลยุทธ์การกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ วางระบบการบริหารภาพรวมด้วยการบริหารเชิงกระบวนการ การบริหารเชิงโครงการและจัดทำเอกสารแนะนำระบบบริหาร

1.4.4 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ด้วยกลยุทธ์การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาเพื่อกำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดระบบการนำเสนอความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ จัดระบบการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาทุกปีการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 1.5 ปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา ดังนี้



1.4 โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ด้วยมาตรฐานระดับภาควิชาภาษาอังกฤษ ดังนี้

1.4.1 ปรับปรุงศูนย์ภาษา ด้วยกลยุทธ์การวางแผนการปรับปรุงและแผนการใช้ศูนย์การเรียนตลอดปีการศึกษาโดยความร่วมมือจากอาจารย์ผู้สอน

1.4.2 ปรับปรุงห้องสมุดภาษา ด้วยกลยุทธ์การปรับห้องศูนย์ภาษาเดิมให้เป็นห้องสมุดเล็กๆ ของโปรแกรมวิชาสำหรับอาจารย์และนักศึกษา เชิญชวนให้ทุกฝ่ายนำเอกสารตำราของตนเองมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อศึกษาค้นคว้าร่วมกัน

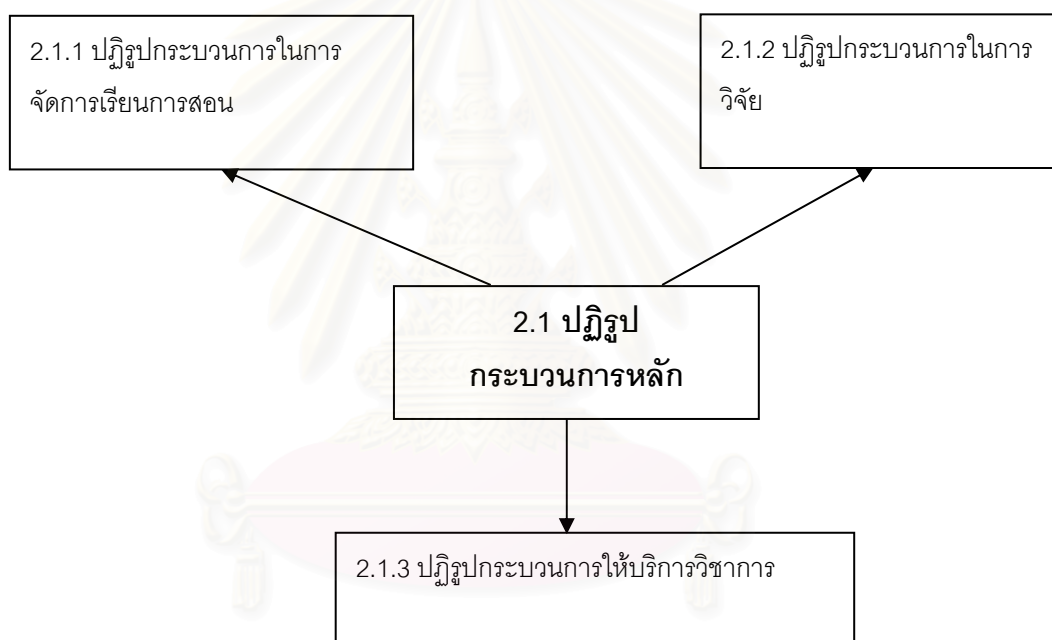
1.4.3 จัดตั้งศูนย์การแปลและล่าม และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการแปลและล่ามเป็นผู้ดูแลดำเนินการศูนย์

1.4.4 จัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์ด้านการเขียน และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนให้ดูแลดำเนินงานของศูนย์และเป็นที่ปรึกษาให้แก่นักศึกษา

1.4.5 จัดตั้งห้องเตรียมการสอน ด้วยการจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสร้างสื่อการสอน และจัดหาเจ้าหน้าที่ 1 คน เพื่อทำหน้าที่ประจำในห้องดังกล่าวนี้ รวมทั้งเตรียมสถานที่ที่ใช้สำหรับเก็บสื่อการสอนที่จะนำมาใช้ในโอกาสต่อไป

1.4.6 ปรับปรุงห้องพักอาจารย์ให้มีความเป็นสัดส่วน และจัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นให้แก่อาจารย์ใช้ในห้องพักส่วนตัวทุกคน ทุกห้อง
 ขั้นตอนที่ 2 ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 ปฏิรูปกระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการแก่สังคมด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะกับ ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้



โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมีกระบวนการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานน้อยกว่าภาควิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม จำเป็นที่โปรแกรมวิชาต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขด้วยยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 2 ประการคือ

2.1 ปฏิรูปกระบวนการหลัก ได้แก่

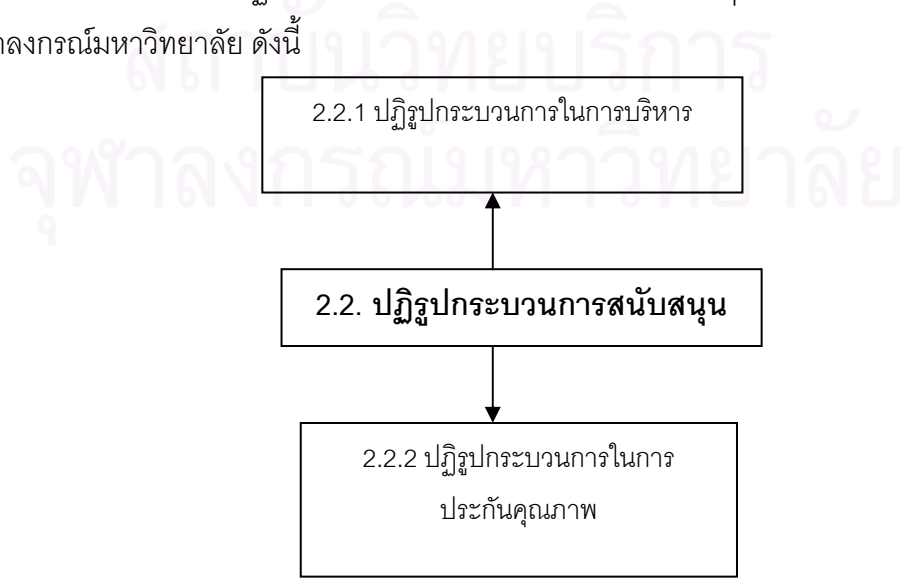
2.1.1 ปฏิรูปกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน ด้วยกลยุทธ์กระบวนการจัดอาจารย์ผู้สอนด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ D1 ปรับปรุงกระบวนการจัดตารางสอน ตารางเรียนด้วยข้อมูลตอนที่ D2 ปรับปรุงกระบวนการวัดผลประเมินผลการเรียนด้วยข้อมูลตอนที่ D4 ปรับปรุงกระบวนการสอนด้วยข้อมูลตอนที่ D5 เพิ่มเติม

กระบวนการวิเคราะห์ที่ติดตามบัณฑิตด้วยข้อมูลตอนที่ D6 เน้นกระบวนการเรียนการสอน การถ่ายทอด และจัดกิจกรรมการเรียนให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะทางภาษาชั้นสูง ปรับพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอนด้วยหลักปฏิบัติที่ดีทั้ง 7 ด้านของซิคเกอร์ริง และ แกมสัน เพิ่มเติมกระบวนการ ควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ ร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานในประเทศเจ้าของภาษาเพื่อจัดส่งนักศึกษาไปฝึกประสบการณ์ วิชาชีพ และสุดท้ายคือจัดกิจกรรมการบริการแนะแนวอาชีพตามแนวปฏิบัติที่ดีด้วยข้อมูลที่ศึกษา ได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในตอน B5

2.1.2 ปฏิรูปกระบวนการในการวิจัย ด้วยกลยุทธ์การปรับปรุงนโยบายด้านการ วิจัย การนำเสนอผลงานทางวิชาการและปรับข้อบังคับ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อกระตุ้น ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายสนใจที่จะทำงานวิชาการนอกเหนือจากการเรียนการสอนมากขึ้น เช่น กฎเกณฑ์ การคิดภาระงาน ปรับปรุงกระบวนการหาแหล่งเงินทุนการวิจัย ตามข้อมูลที่ศึกษาได้จากภาควิชา ภาษาอังกฤษตอนที่ I1 ปรับปรุงกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยการเรียนการสอนด้วยข้อมูล ตอนที่ I2 และปรับปรุงกระบวนการเผยแพร่งานวิจัยด้วยข้อมูลตอนที่ I3

2.1.3 ปฏิรูปกระบวนการให้บริการวิชาการ ด้วยกลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการ ฝึกอบรมด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากข้อมูลตอนที่ H1 ปรับปรุงกระบวนการจัดฝึกอบรม ภายในโปรแกรมวิชาด้วยข้อมูลตอนที่ H2

ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 ปฏิรูปกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการบริหารและกระบวนการประกัน คุณภาพภายในด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้



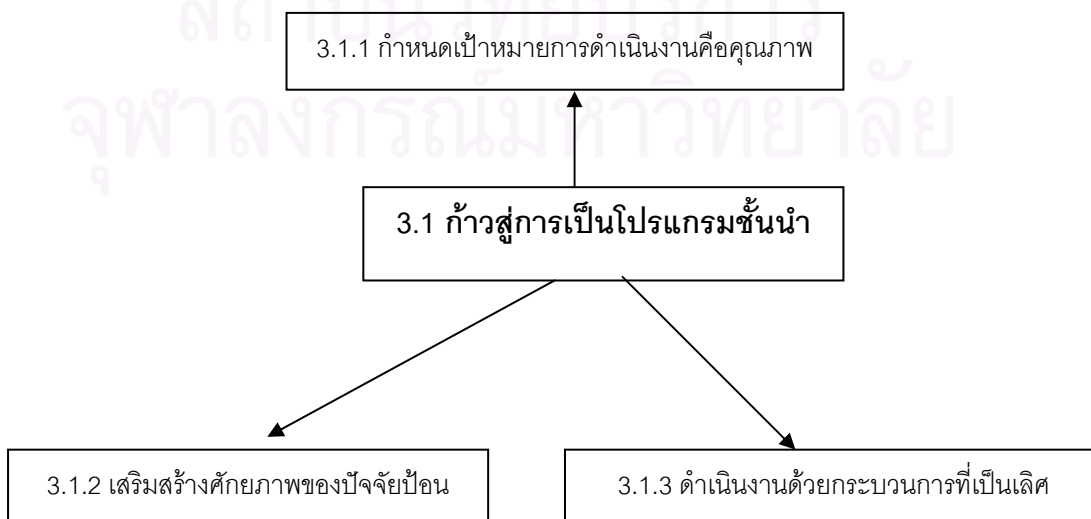
2.2 ปฏิรูปกระบวนการสนับสนุน ได้แก่

2.2.1 ปฏิรูปกระบวนการบริหาร ด้วยกลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำด้วยการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษในข้อมูลตอนที่ G1 จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโปรแกรมวิชาด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่ของทุกฝ่าย การมอบหมายภารกิจด้วยการประยุกต์ใช้ข้อมูลจากตอนที่ G3 การปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรด้วยข้อมูลตอนที่ G4 จัดทำเอกสารกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ปฏิทินปฏิบัติงาน และคู่มือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ทุกฝ่ายมีแนวปฏิบัติที่คงเส้นคงวาเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.2.2 ปฏิรูปกระบวนการประกันคุณภาพ ด้วยกลยุทธ์การจัดทำแผนการประกันคุณภาพให้สอดคล้องกับแผนในระดับคณะ ระดับมหาวิทยาลัย ปรับปรุงคู่มือเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายงานการประเมินตนเอง แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน วิเคราะห์รวบรวมและนำเสนอผลงานต่อสาธารณชน สรุปและเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมวิชาในรอบปีการศึกษา และจัดระบบการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานเพื่อเสนอความก้าวหน้าของโปรแกรมวิชาในหลายๆ รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างความพึงพอใจแก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตและการให้บริการวิชาการด้วยคุณภาพ และศักยภาพของปัจจัยป้อน กระบวนการดำเนินงานที่เป็นเลิศและผลงานที่เป็นที่ยอมรับ ดังนี้



จากการศึกษาพบว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องเร่งสร้างความพึงพอใจแก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กรให้สูงขึ้นด้วย 4 ยุทธศาสตร์ดังนี้

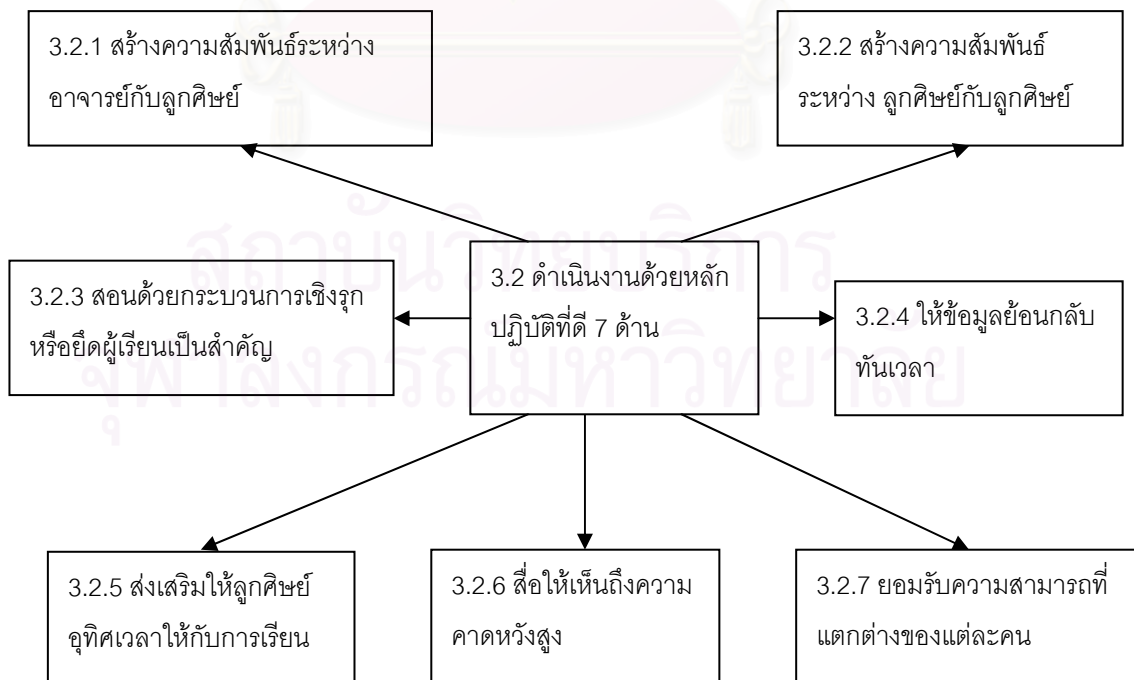
3.1 ก้าวเป็นโปรแกรมชั้นนำ โดย

3.1.1 ใช้กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและการให้บริการที่คำนึงถึงคุณภาพสูงสุดด้วยหลักการบ้านแห่งคุณภาพตามแนวคิดของ แฟรงค์ ไวเอล และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทุกเรื่องตามแนวทางของทฤษฎี ตั้งแต่การวางแผน การบริหาร และการดำเนินงานขององค์กร

3.1.2 เสริมสร้างศักยภาพของปัจจัยป้อน โดยเฉพาะด้านอาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร และทรัพยากรการเรียนรู้ ทั้งทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร

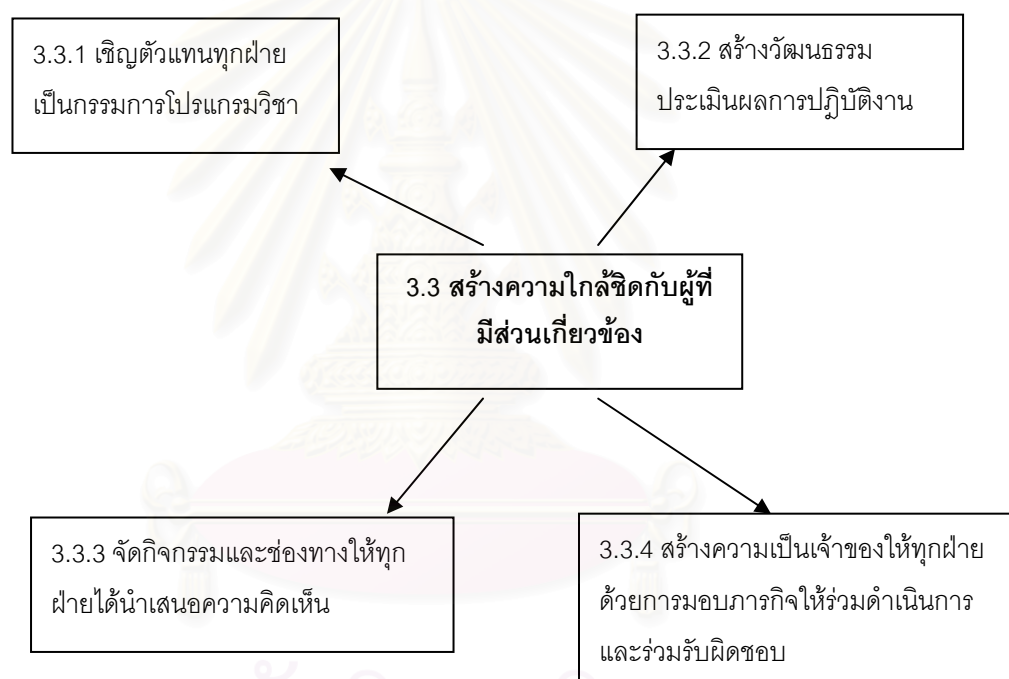
3.1.3 ดำเนินการด้วยกระบวนการที่เป็นเลิศหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ด้านของ ซิคเกอริงและแกมสัน ดังนี้



3.2 พฤติกรรมการดำเนินงานของอาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน จากผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และค่าสถิติพบว่า ค่าสถิติโดยรวมแตกต่างจากอาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าของตัวเลข พบว่าอาจารย์ยังสามารถที่จะพัฒนาพฤติกรรมตนเองให้ดีขึ้นได้ทั้ง 7 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 3.3 สร้างความใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียและสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



3.3 สร้างความใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียเพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการ และจะได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่ายซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของคำว่าคุณภาพกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความใกล้ชิดคือ

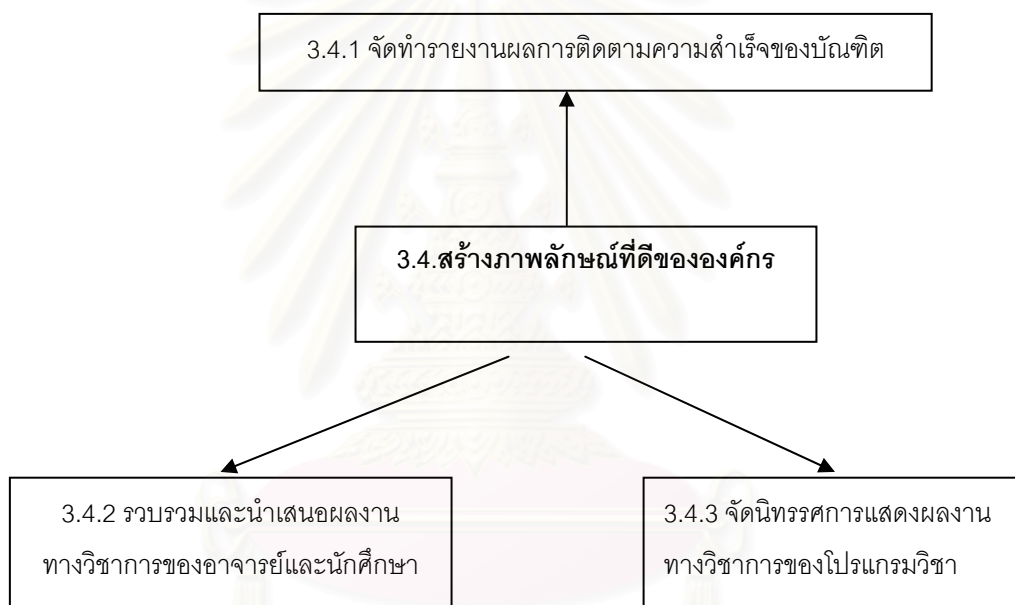
3.3.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาโปรแกรมวิชาโดยให้มีตัวแทนของทุกฝ่ายร่วมเป็นกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ตัวแทนจากสถานประกอบการ ตัวแทนจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

3.3.2 สร้างวัฒนธรรมการประเมินผลงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป เช่น การประเมินการเรียนการสอน เป็นต้น

3.3.3 จัดกิจกรรมและช่องทางให้ทุกฝ่ายได้นำเสนอความคิดเห็น ในการพัฒนา
องค์กร

3.3.4 สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันด้วยการมอบหมายภารกิจ
ที่สำคัญของโปรแกรมวิชาให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3.4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยผลสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการ
ของบุคลากรในโปรแกรมวิชา ดังนี้



3.4 ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสะสม โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
ต้องสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยความสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการของบุคลากร
ในโปรแกรมวิชาด้วยกลยุทธ์ดังนี้คือ

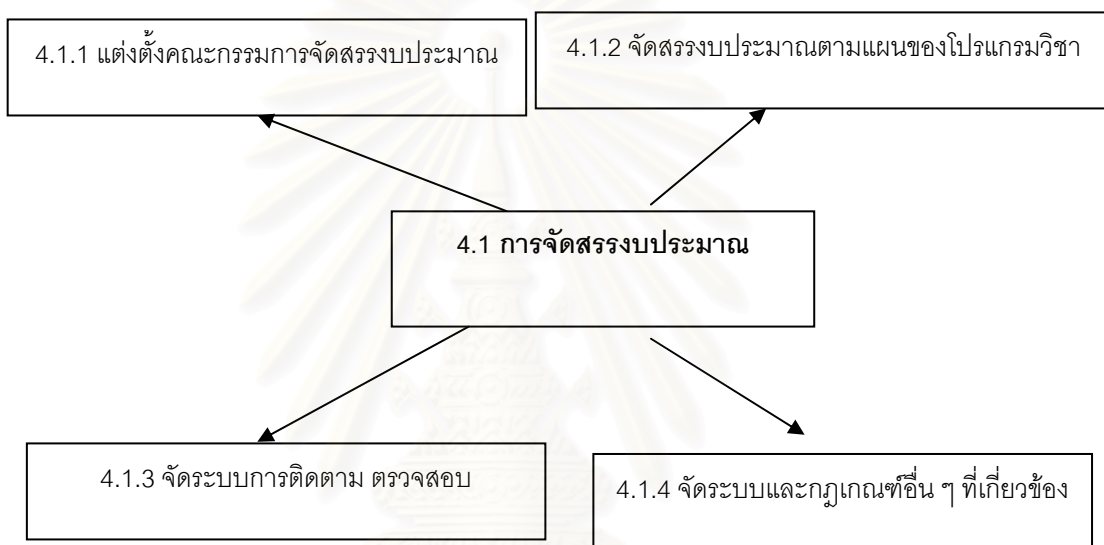
3.4.1 จัดทำรายงานผลการติดตามความสำเร็จของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาใน
ทุกปีการศึกษา

3.4.2 รวบรวมและนำเสนอผลงานทางวิชาการของโปรแกรมวิชาที่เกิดจาก
อาจารย์และนักศึกษาทุกปีการศึกษา

3.4.3 จัดนิทรรศการแสดงผลงานของโปรแกรมวิชาปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ขั้นตอนที่ 4 สร้างความคุ้มค่าในการบริหารการเงินขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 จัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ครอบคลุมและเกิดความสมดุลย์ในการพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน พัฒนาได้ตรงประเด็นตามความจำเป็นขององค์กร ดังนี้



เพื่อความคุ้มค่าในการบริหารการเงินและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โปรแกรมวิชาต้องดำเนินงานด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

4.1 จัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ครอบคลุมและเกิดความสมดุลย์ในการพัฒนาองค์กรในทุกๆด้านและพัฒนาได้ตรงประเด็นตามความจำเป็นขององค์กร ด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

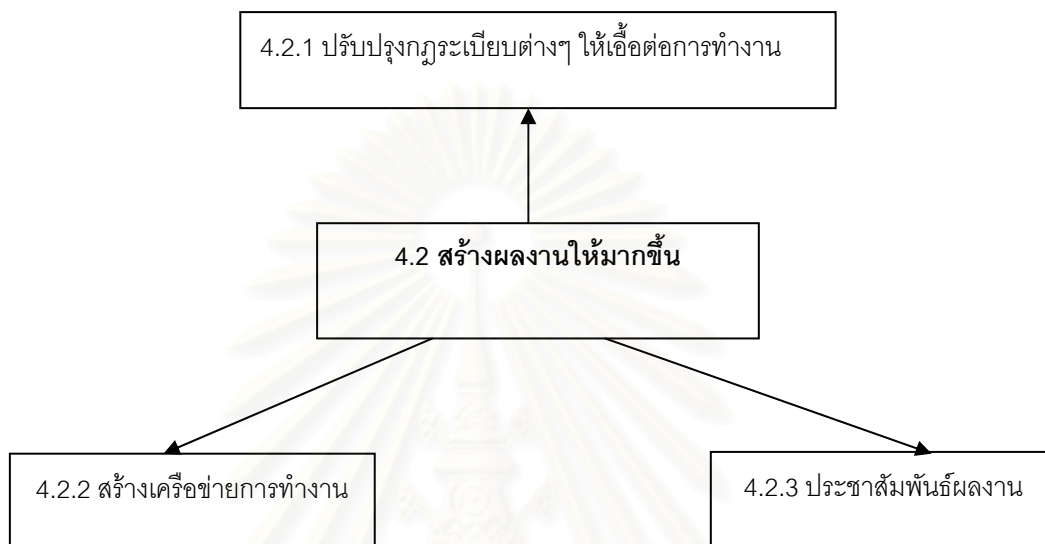
4.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณร่วมกัน

4.1.2 จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

4.1.3 จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

4.1.4 จัดระบบและกฎเกณฑ์ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับอาจารย์และบุคลากรของโปรแกรมวิชาในกิจกรรมที่โปรแกรมวิชาสามารถสร้างรายได้ร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 สร้างผลงานให้มากขึ้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น จำนวนนักศึกษา เอกสารตำราทางวิชาการ ดังนี้



4.2 สร้างผลงานให้มากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพภายใต้วงเงินงบประมาณเท่าเดิม ด้วยกลยุทธ์หลักๆ คือ

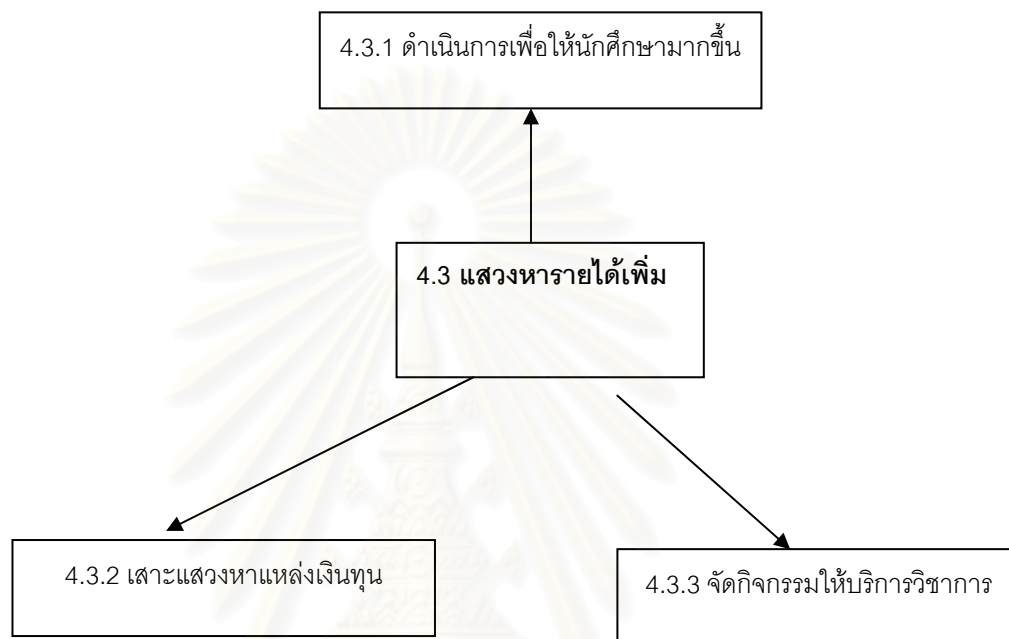
4.2.1 ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้ส่งเสริมการทำผลงานมากขึ้น

4.2.2 สร้างเครือข่ายการทำงานให้มากขึ้นทั้งในระดับล่าง เช่น โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ในระดับเดียวกันได้แก่มหาวิทยาลัยต่างๆทั้งในและต่างประเทศ และในระดับนโยบาย และหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มปริมาณงานและกลิ่นกรองงานให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายมากขึ้น

4.2.3 จัดกิจกรรมหรือช่องทางการนำเสนอผลงานต่อสาธารณชน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4.3 แสวงหารายได้เพิ่มด้วยการให้บริการวิชาการแก่สังคมภายใต้หลักการที่ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนี้



4.3 แสวงหารายได้เพิ่มด้วยการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมด้วยกลยุทธ์หลักๆ คือ

4.3.1 ดำเนินการเพื่อให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษมากขึ้นด้วยกิจกรรมและวิธีการที่หลากหลาย การมีจำนวนนักศึกษามากขึ้นก็จะส่งผลให้โปรแกรมวิชาได้รับงบประมาณมากขึ้นตามมา

4.3.2 เสาะแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนงานวิจัยหรือกิจกรรมทางวิชาการอื่นๆ ของโปรแกรมวิชา

4.3.3 จัดหลักสูตรระยะสั้นๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมให้หลากหลายครอบคลุมกับความต้องการของสังคมมากขึ้น

การอภิปรายผล

ผลของการวิจัย มีประเด็นที่เด่นชัดที่สมควรหยิบยกขึ้นมาอภิปราย ดังนี้

1. คุณภาพการจัดการศึกษาที่แท้จริง เกิดจากการที่สถาบันการศึกษามีปัจจัยหรือองค์ประกอบในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และปัจจัยนั้นๆ จะทำหน้าที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาเป็นที่ประทับใจ และยอมรับของสังคมโดยรวมสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์งานวิจัยของอาทิทยา ดวงมณี สังเคราะห์ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการวัดความเป็นเลิศ

ของสถาบันอุดมศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการจัดการศึกษา จากที่หลายๆ ท่านได้ทำวิจัยไว้ เช่น Fairweather & Brown, 1991 ; Schmitz , 1993 ; Webster, 1981 ; Conrad & Blackbum, 1985 ; Tan , 1992 ; Mayhew , Ford and Hubbard, 1990 ; บุญรอด, 2536 ; และ วันชัย , 2536. (อาทิทยา ดวงมณี, 2540 : 62 – 65) ซึ่งสรุปได้เป็น 7 องค์ประกอบหลักๆ คือ

- 1.1 คุณภาพของอาจารย์
- 1.2 การวิจัย / ผลงานทางวิชาการของอาจารย์
- 1.3 ทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ
- 1.4 คุณภาพนิสิต นักศึกษา
- 1.5 ขนาดของภาค / สาขาวิชา
- 1.6 หลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 1.7 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ผลจากการศึกษาพบว่า การที่ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการยอมรับในผลการดำเนินงานจากสังคมส่วนรวม ไม่ใช่เพราะชื่อเสียงและความเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ทุกปัจจัยและทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่างมี คุณสมบัติที่โดดเด่นกว่าอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งจากความเป็นเลิศของปัจจัยแต่ละตัวก็จะส่งผลต่อเนื่องไปยังปัจจัยอื่นๆ เช่น อาจารย์มีคุณภาพสูงสิ่งทีตามมาคือ การจัดการเรียนการสอนก็มีคุณภาพ นิสิตก็ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ผลงานของอาจารย์ก็มากทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้นจึงสามารถยืนยันได้ว่าการที่สถาบันการศึกษาต้องการจะพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในภาพรวมและพัฒนาทุกปัจจัยเหล่านั้นให้มีความสมดุลย์ เกื้อหนุนส่งเสริมกันและกัน

2. คุณภาพของอาจารย์ นิสิตนักศึกษา และหลักสูตร คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดตามลำดับ

ผลจากการเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าปัจจัยที่ทั้ง 2 หน่วยงานแตกต่างกันอย่างมากและชัดเจนที่สุดคือ ปัจจัยในเรื่องอาจารย์ นิสิต / นักศึกษา และหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgan

and Mitchell, 1985; Mayhew, Ford and Hubbard, 1990; อาณัติ อภาภิรม, 2531; บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล, 2535; อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2536 ที่ให้ความสำคัญในเรื่อง คุณภาพของอาจารย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgan and Mitchell, 1985; Astin, 1988; Tan, 1992; อาณัติ อภาภิรม, 2531; บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล, 2535; อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2536 ที่ให้ความสำคัญในเรื่อง คุณภาพนิสิต / นักศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgan and Mitchell, 1985; Astin, 1988; Mayhew, Ford and Hubbard, 1990; บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล, 2535 และอุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2536 ที่ให้ความสำคัญต่อหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิเคราะห์พบว่า อาจารย์ของภาควิชาภาษาอังกฤษมีคุณสมบัติโดยรวมโดดเด่นมาก เมื่อพิจารณาจากตัวนิสิตพบว่า นิสิตผ่านระบบเอนทรานซ์ของทบวงมหาวิทยาลัยด้วยคะแนนเฉลี่ยที่สูงมาก แม้จะผ่านการสอบคัดเลือกมากมายอย่างนั้นแล้ว ก่อนเข้าสู่โปรแกรมการเรียนวิชาเอกภาษาอังกฤษ ยังต้องผ่านระบบการคัดเลือกของภาควิชาอีก จึงยิ่งทำให้ยืนยันถึงความรู้ความสามารถและความพร้อมของนิสิตที่จะเรียนวิชาเอกภาษาอังกฤษ และเมื่อเปรียบเทียบตัวหลักสูตรแล้วจะพบว่า ทั้งๆ ที่ปัจจัยด้านอื่นๆ พร้อมมากกว่า แต่หลักสูตรของภาควิชาภาษาอังกฤษยังกำหนดให้นิสิตต้องเรียนรายวิชา กลุ่มวิชาภาษาอังกฤษมากกว่า หลักสูตรของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษถึง 23 หน่วยกิต และเหล่านี้คือข้อมูลเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเท่านั้น

ดังนั้น จากความแตกต่างกันอย่างชัดเจนใน 3 ปัจจัยที่ค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ จึงเป็นข้อยืนยันได้ว่า คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของนิสิต นักศึกษา และคุณภาพของหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญสูงสุดตามลำดับต่อการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา

3. สูดยอดของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่แท้จริงและยั่งยืนนั้น ต้องวางแผนการดำเนินงานทั้งระบบ โดยต้องพิจารณาปัจจัยป้อน กระบวนการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานที่ต้องการและมีคุณภาพ กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพที่ดี ต้องมีการวางแผน มีการดำเนินการ ควบคุม ตรวจสอบประเมิน และปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆของคุณภาพ ทั้งปัจจัยป้อนกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544 : 5-6)

ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินงานตามแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจนและจริงจัง มีการวางแผนล่วงหน้าทั้ง

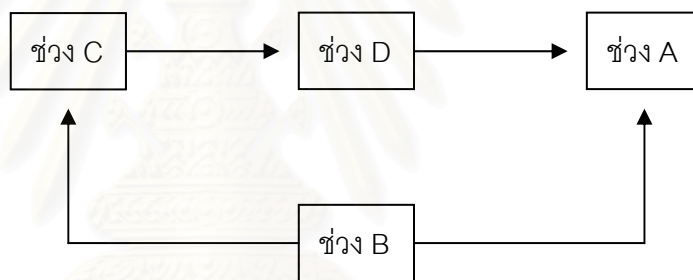
แผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการในแต่ละปี มีระบบในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงตลอดเวลาและทุกภาคการศึกษา สอดคล้องกับทฤษฎีการคิดอย่างเป็นระบบของสตีเฟน จี ฮายน์ส (Stephen G. Haines, 2546 : 20) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการคิดและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งการคิดเป็น 4 ช่วงคือ

ช่วง A. คือการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการอย่างแท้จริงในอนาคต (ผลลัพธ์หรือสภาพการณ์ในอนาคต)

ช่วง B. คือการวัดความสำเร็จ (วงจรร้อนกลับ)

ช่วง C. คือพัฒนากลยุทธ์หลัก (ปัจจัยนำเข้า)

ช่วง D. คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการให้สำเร็จอย่างมั่นใจ (ผลสำเร็จของงานในช่วงหนึ่งๆ)



(Haines, 2546 : 20)

การจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายช่วง A ได้นั้น องค์กรต้องพัฒนาปัจจัยนำเข้าในช่วง C และปัจจัยนำเข้าของภาควิชาภาษาอังกฤษที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีคุณภาพและศักยภาพอย่างมาก ได้แก่ อาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร และทรัพยากรการเรียนรู้ ทุกปัจจัยดังกล่าวมีคุณภาพถึงระดับใช้เป็นมาตรฐานการดำเนินงานให้แก่องค์กรอื่นได้อย่างดี

ในส่วนของกระบวนการดำเนินงาน (ช่วง D) นั้น ผลการวิจัยพบว่า ภาควิชาภาษาอังกฤษได้วางระบบการดำเนินงานอย่างรอบคอบ มีทั้งการวางแผน การควบคุม การติดตามตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา และทุกฝ่ายดำเนินการตามระบบที่ได้วางไว้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ตัวอาจารย์ยังมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการดำเนินงาน คุณภาพของอาจารย์ส่งผลให้คุณภาพของการดำเนินงานดีตามไปด้วย

สรุปได้ว่า แต่ละส่วนที่อยู่รวมกันในองค์กรมีความสัมพันธ์กันและส่งผลซึ่งกันและกัน การพัฒนาองค์กรต้องดำเนินการทั้งระบบจึงจะเป็นการพัฒนาที่แท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

1.1 ควรนำแนวปฏิบัติที่ดี ที่ศึกษาได้และรวบรวมไว้ในงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ ด้วยเทคนิควิธีการมอบแนวปฏิบัติที่ดีสู่สายการบังคับบัญชาตามลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดในสายงานนั้นจนถึงผู้ปฏิบัติ หรือมอบหมายให้บุคลากรกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการและนำไปใช้ในองค์กรในนามตัวแทนของผู้บริหาร หรือทั่วทั้งองค์กรนำเอาแนวปฏิบัติที่ดีไปบูรณาการกระบวนการดำเนินงาน พร้อมกันทั้งองค์กรโดยทุกฝ่ายร่วมมือกันฝ่าตัดกระบวนการดำเนินงานในองค์กรทั้งหมด หรืออีกวิธีหนึ่งคือมอบแนวปฏิบัติที่ดีให้ทีมปฏิบัติในแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 สถาบันการศึกษาจะต้องพัฒนาคุณภาพของปัจจัยทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเช่นปัจจัยเรื่องอาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร ทรัพยากรการเรียนรู้ เป็นต้น คุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมจึงจะไปในทิศทางที่ต้องการ และก่อนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษานั้น สถานศึกษาจะต้องให้น้ำหนักของแต่ละปัจจัยว่าต้องการจะพัฒนาหรือปรับปรุงในแต่ละปัจจัยมากน้อยเพียงใดจึงจะเกิดความสมดุลในการพัฒนา และนำเอารายละเอียดดังกล่าวนั้นมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ซึ่งอาจจะใช้แนวคิดของ Balanced Scorecard มาเป็นกรอบความคิดในการดำเนินงานและเมื่อมีแผนกลยุทธ์แล้ว ก่อนการปฏิบัติจะต้องนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการจึงจะทำให้การวางแผนการดำเนินงานมีความชัดเจนมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยที่เพิ่มเติมในส่วนรายละเอียดที่ยังไม่มีข้อมูล เช่น พฤติกรรมการสอน วิธีการสอนในแต่ละรายวิชา พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน เป็นต้น เพื่อจะได้ภาพของการจัดการศึกษาที่ชัดเจนมากขึ้น

2.2 ควรทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ นอกกรอบการดำเนินงานกับหน่วยงานต่างๆ เช่น จากภาคอุตสาหกรรม บริษัท ห้างร้านต่างๆ เป็นต้น เพื่อจะได้มุมมองแง่คิดที่แปลกใหม่มาใช้ในวงการศึกษาต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กาญจนา รุ่งราตรี. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย. พระนครศรีอยุธยา : สำนักพิมพ์สถาบัน
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2542.
- จิพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์. การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
ออสเตรเลีย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- บริษัทปรึกษาความเสี่ยงทางการเมืองและเศรษฐกิจ. คุณภาพการศึกษาเอเชีย - ไทยน้อย
อันดับ 10. ไทยรัฐ. ฉบับวันที่ 3 กันยายน 2544, หน้า 2.
- บุญเลิศ กลางใจ. การวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของภาควิชาในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2537.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักคณะกรรมการ
การประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เบงท์ คาลอฟ. เทียบเคียง - แข่งดี. แปลโดย ณัฐพงศ์ เกศมาริช. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
Be Bright Books, 2544.
- ปทีป เมธาคุณวุฒิ. หลักสูตรอุดมศึกษา : การประเมินและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (ฉบับปรับปรุงแก้ไข). ปทุมธานี :
บริษัท ศูนย์หนังสือ ดร.ศรีสง่า, 2528.
- ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์. การพัฒนาจัดทำและการปรับเข้าสู่ ISO9001 : 2000. กรุงเทพมหานคร:
จัดพิมพ์โดยส่วนวารสารวิชาการสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.
- พรุรี อาชาวอำรุง. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา) 2528.
- พัทธ์ บัญยรัตนพันธุ์ และบุญเลิศ เลี้ยงประไพ. คู่มือการสร้างและการวัดสถานภาพอนามัย
ในชุมชนสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัย
ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531.
- พอลล์ เจมส์ โรแบร์. หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543.

- พลุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- พีรศักดิ์ วรสุทรโรสถ. White Paper on Thailand's Science and Technology. บทความการนำเสนอในการประชุมสัมมนาเรื่อง "การนำ Benchmarking มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ประสบการณ์ของออสเตรเลีย". ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร, 27 กรกฎาคม 2544.
- พีรศักดิ์ วรสุทรโรสถ. วัดรอยเท้าช้าง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2542
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตน์. เพื่อความเข้าใจในสาระและกระบวนการของการอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- รุ่ง แก้วแดง. ประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนทำได้ไม่ยาก. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชย์ จำกัด, 2544.
- ลลิตา จันทร์แก้ง. การพัฒนาตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ตามแนวทางทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา สาขาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- วราภรณ์ บวรศิริ และ สุมิตรา อังวัฒน์กุล. การสังเคราะห์งานวิจัยด้านการเรียนการสอนในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- วันชัย ศิริชนะ. การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

วิชัย วงษ์ใหญ่. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น, 2537.

วีรฤต มาฆะสีรานนท์. คัมภีร์บริหารองค์การการเรียนรู้ TQM. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2542.

ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน. การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ในสถาบันราชภัฏภาคเหนือ. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2543.

สงคราม เหลืองทองคำ. ข้ออุดมศึกษาไทยขาดศักยภาพแข่งขันต่างชาติ. กรุงเทพฯธุรกิจ. ฉบับวันที่ 28 สิงหาคม 2543, หน้า 8.

สติเฟน จี ฮายนส์. การจัดทำแผนกลยุทธ์. แปลโดย สุภาวดี วิฑยะประพันธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Be Bright Books, 2546.

สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แนวทางการประกันคุณภาพในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2543.

สมศักดิ์ สินธุรเวชญ์. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ พ.ศ.2543. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซเว่น พรินติ้งกรุ๊ป จำกัด, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัยเรื่องระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ : การอุดมศึกษา. กุมภาพันธุ์, 2541.

สำนักงานมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา สถาบันราชภัฏ. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มคุณภาพการศึกษา, 2544.

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา, ทบวงมหาวิทยาลัย. นโยบาย แนวทาง และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2544.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2545.

สำนักนายกรัฐมนตรี. วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาในอนาคต. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542 .

สำนักนายกรัฐมนตรี. ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2542.

สุภัทรา คุณากาญจน์. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชา โสวัตต์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชาร์กิ้งกับแผนกวิทยาศาสตร์ การสอน สถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สุรสวัสดิ ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรี, 2543.

ชาติทยา ดวงมณี. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชา การวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อิม, มาซากิ. โคเซ็น การปรับปรุงอย่างไรไม่หยุดยั้ง. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นันทาพับลิชชิ่ง จำกัด, 2543.

อุทุมพร จามรมาน. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟันนี้พับลิชชิ่ง, 2543.

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. การพัฒนาด้านสื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาล ศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเยาวราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ภาษาอังกฤษ

Alstete, Jeffrey W. "Benchmarking in higher education : adapting best practices to improve quality" [Qnline]. Available: from: [http://ednet2.chula.ac.th/plwebcgi/hwwstd.cgi?HWWEDA+14097+\(\)](http://ednet2.chula.ac.th/plwebcgi/hwwstd.cgi?HWWEDA+14097+()). 1995.

- Andersen, Bjorn.. And Pettersen, Per-Gaute. The Benchmarking Handbook. England ; Clays Ltd. And St. Liverplace. 1996.
- Appleby, Alex. Benchmarking Theory-A Framework for the Business World as a Context for its Application in Higher Education. In Helen Smith; Michael Armstrong; and Sally Brown (eds.),Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education, pp. 53-69. London; Kogan Page,1999.
- Armstrong, Michael. Historical and Contextual Perspectives on Benchmarking in Higher Education. In Helen Smith; Michael Armstrong; and Sally Brown (eds.),Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education, pp. 7-34. London; Kogan Page,1999.
- Bell, John. Benchmarking in Law. In Helen Smith; Michael Armstrong; and Sally Brown(eds.),Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education, pp. 151-166. London; Kogan Page,1999.
- Boyle, A.P. and Paul, C.R.C. Benchmarking subject learning outcomes : earth science case study in N. Jackson (ed.). Pilot Studyies in Benchmarking Assessment Practice. Gloucester : Quality Assurance Agency, 1992.
- Brown, Sally. How Can Threshold Standards Assure and Enhance Quality? In Helen Smith; Michael Armstrong; and Sally Brown(eds.),Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education, pp. 35-52. London; Kogan Page,1999.
- Camp, C.Robert. Benchmarking. United States of America : ASQC Quality Press, 1989.
- Cave, Martin., Hanney, Stephen. And Kogan, Maurice. The use of performance indicators in higher education. London : Jessica Kingsley Publishers , 1991.
- Cook, Sarah. Practical Benchmarking. London : Kogan Page . 1995.
- Costin, Harry Ivan. Strategies for Quality Management. The United States of America : The Dryden Press, 1999.
- Czamecki, Mark T. Managing by Measuring. The United States of America : The Benchmarking Network, Inc., 1999.

- Epper, Rhonda Martin. "Applying benchmarking to higher education : Some lessons from experience" [Online]. Available from:[http://cdnet2.cap.chula.ac.th/plweb-cgi/hwwstd.cgi?HWWEDA+149624+\(\)](http://cdnet2.cap.chula.ac.th/plweb-cgi/hwwstd.cgi?HWWEDA+149624+())., 1999.
- Fisher, John G. How to improve performance through benchmarking. London : Kogan Page, 1996.
- Freed, Jann E.; and Klugman, Marie R. Quality principles and practices in higher education. USA : The Oryx Press, 1997.
- Hagelund, Bente. "Benchmarking in University Administratiuon-case study " [Online]. Available from:<://A/Benchmarking in University Administration.htm>. 1997.
- Inancevich, John M., Jr, Donnelly, James H., and Gibson, James L. Managing for Performance. Dallas, Texas: Business Publications, 1980.
- Jackson, Norman. And Lund, Helen. Benchmarking for Higher Education. Great Britain St.Edmundsbury Press, 2000.
- Lewis, Ralph G. and Smity, Douglas H. Total Quality in Higher Education. London : Kogan Page , 1999.
- London, Manuel. Achieving performance excellence in iniversity administration. USA : Praeger Publishers, 1995.
- Menges, Robert J., and Svinicki, Marilla D., eds. Applying the Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education. San Francisco: Jossey - Bass Inc., 1991.
- NACUBO (National Association of College and University Business Officers) [online]. Available from:<http://www.nacubo.org/websity/benchmarking/program.html>, 1998.
- NUCCAT (Northern Universities consortium for Credit Accumulation and Transfer). Modularity and credit frameworks : The NUCCAT Survey and 1998 Conference Report. NUCCAT, 1998.
- Office of the National Education Commission. A summary of national higher education reform roadmap. Bangkok : Prigwan Graphic . 2001

- Pall, Gabriel. Quality process management. New York : Prentice – Hall, 1987.
- Pendlebury, John., Grouard, Bennoit. And Meston, Francis. The Ten Keys to Successful Change Management. 2nd ed. England : John Wiley & Sons , 1999.
- Price, I. A plain person's guide to benchmarking. Special Report of the Unit for Facilities Management Research. Sheffield : Sheffield Hallam University, 1994.
- Riley, Kathryn A., and Nuttall, Desmond L. Measuring quality : education indicators – United Kingdom and international perspectives. Great Britain : Burgess Science Press, 1994.
- Savin, Howard A. "Designing an effective outcomes management system : a case study." [Online] Available from: [http://cdnet2.car.chula.ac.th/plweb-egi/hwwstd.cgi?HWWEDA+451975+\(\),2000](http://cdnet2.car.chula.ac.th/plweb-egi/hwwstd.cgi?HWWEDA+451975+(),2000).
- Schofield, A. (ed.) Benchmarking in higher education : An international review. London : CHEMS and Paris : UNESCO, 1998.
- Silver, H. A higher education. The Council for National Academic Awards and British Higher Education 1964-89. London and Washington DC : The Farmer Press, 1990.
- Smith, Helen., Armstrong, Michael.. And Brown, Sally, (eds) Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education. London : Kogan Page , 1999.
- Success Profiles , Inc. " Functional Benchmarking "[Online] Available from: http://www.successprofiles.com/Products_Services/Busin.../functional_benchmarking.htm.,2003.
- Tellefsen, Thomas E. Improving College Management. San Francisco, California : Jossey-Bass, 1990.

Tribus, Myron. Ten Management Practices In Frank Vohel (ed.),

Total Quality : Principles and Practices within Organizations,

PP-V, 20. Florida : Strategy Associated, 1992.

Voehl, Frank. Overview of Total Quality. In Lewis, Ralph G., and Smith, Douglas H. Total

Quality in Higher Education. USA : St. Luice Press, 1994.

Westmeyer, Paul. Principles of governance and administration in higher

education. USA : Charles C Thomas, 1990.

Yeager, John L. Benchmarking : Tools for Advancement. Pittsburgh :

School of Education, 2001(Unpublished Manuscript)

York. M. Indicators of programme quality. London : HEQC, 1996.

Zairi, M. Competitive benchmarking : An executive guide. Letchworth : Technical

Communications Publishing, 1992.

Zepke, Nick., Neutze, Guyon., and Leach, Linda. Benchmarks and

Threshold Standards-A New Zealand Polytechnic's Perspective on the

Approach. In Helen Smith; Michael Armstrong; and Sally Brown(eds.),

Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education, pp. 243-256.

London; Kogan Page, 1999.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก.

ข้อมูลการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ผลการศึกษาตามแบบวิเคราะห์สาระ รายละเอียดดังนี้

A อาจารย์

A1. คุณสมบัติของอาจารย์

A11 จำนวนอาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 6 คน แยกเป็น
หญิง 4 คน ชาย 2 คน

A12 อายุ จำแนกเป็นกลุ่มๆ ได้ดังนี้

ไม่เกิน 30 ปี	=	-	คน
31 – 35 ปี	=	-	คน
36 – 40 ปี	=	-	คน
41 – 45 ปี	=	1	คน
46 – 50 ปี	=	2	คน
51 – 55 ปี	=	-	คน
56 ปีขึ้นไป	=	3	คน

A13 คุณวุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี	=	-	คน
ปริญญาโท	=	5	คน
ปริญญาเอก	=	1	คน

A14 ประสบการณ์การศึกษา / ฝึกอบรม / ในต่างประเทศ จำนวน 3 คน ดังนี้

ระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี	จำนวน 2 คน
ระยะเวลาไม่เกิน 3 -4 ปี	จำนวน 1 คน
ระยะเวลาไม่เกิน 5 - 6 ปี	จำนวน - คน
ระยะเวลามากกว่า 6 ปี	จำนวน - คน

A15 ประสบการณ์ในการสอน

ไม่เกิน 5 ปี	จำนวน	-	คน
ระยะเวลา 6 – 10 ปี	จำนวน	-	คน
ระยะเวลา 11 – 15 ปี	จำนวน	-	คน

ระยะเวลา 16 – 20 ปี	จำนวน	1	คน
ระยะเวลา 21 – 25 ปี	จำนวน	1	คน
มากกว่า 25 ปี	จำนวน	4	คน

A16 ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์	จำนวน	5	คน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	จำนวน	1	คน
รองศาสตราจารย์	จำนวน	-	คน

A2 หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานอาจารย์

A21 การสอน

- A211 สอนระดับปริญญาบัณฑิต จำนวน 4 คน เฉลี่ยคนละ 11.5 คาบเรียน
- A212 สอนระดับปริญญาโท 2 คน ๆละ 4 และ 6 คาบเรียนตามลำดับ
- A213 สอนระดับปริญญาเอก จำนวน - คน
- A214 สอนทั้งระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา จำนวน 2 คน เฉลี่ยคนละ 15 คาบเรียน

A22 การวิจัย

- A221 จำนวนงานวิจัยทั้งหมด จำนวน - เรื่อง
- A222 งานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุน จำนวน - เรื่อง
- A223 ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับประเทศ / ระดับนานาชาติ
จำนวน - เรื่อง

A23 การให้บริการวิชาการแก่สังคม

- A231 การจัดประชุมทางวิชาการ จำนวน - ครั้ง
- A232 การจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการ จำนวน - ครั้ง
- A233 อาจารย์ได้รับเชิญไปเป็นวิทยากร จำนวน 1 ครั้ง
- A234 การเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก จำนวน 1 คน

A24 การทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

- A241 การไปเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในต่างประเทศ จำนวน 1 ครั้ง
- A242 การจัดประชุมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม จำนวน 2 ครั้ง

A25 การแต่งตั้งตำรา

- A251 ตำราที่อาจารย์แต่ง จำนวน 2 เล่ม

A252 จำนวนบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ จำนวน - เรื่อง

A253 จำนวนเอกสารประกอบการสอน จำนวน 4 เล่ม

A26 การพัฒนาสื่อการศึกษา

A261 การทำสื่อประกอบการสอน จำนวน 1 ชุด

A262 การทำสไลด์ จำนวน - ชุด

A263 การทำวีดีทัศน์ จำนวน - ชุด

A27 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต นักศึกษา

A271 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในระดับปริญญาบัณฑิต จำนวน 6 คน
จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ 21 คน

A272 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน
จำนวนนิสิต นักศึกษา รวม 10 คน

A273 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน - คน
จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ - คน

A274 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาชมรม กิจกรรมต่างๆ จำนวน - คน

A28 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์

A281 ระดับปริญญาตรี จำนวน - คน

A282 ระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน จำนวนนิสิต นักศึกษา 5 คน

A283 ระดับปริญญาเอกจำนวน - คน

A29 การเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์

A291 ระดับปริญญาตรี จำนวน - คน

A292 ระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน จำนวนนิสิต นักศึกษา 3 คน

A293 ระดับปริญญาเอกจำนวน - คน

A210 การเป็นกรรมการชุดต่างๆ

A2101 คณะกรรมการวิชาการของภาควิชา จำนวน 6 คน

A2102 คณะกรรมการวิชาการของคณะ จำนวน 1 คน

A2103 คณะกรรมการเงินทุนของภาควิชา จำนวน - คน

A2104 คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน จำนวน 6 คน

A2105 คณะกรรมการสอบคัดเลือกนิสิต / นักศึกษา จำนวน 1 คน

A211 งานด้านการบริหารอื่นๆ ในโปรแกรมวิชา

A2111 ประธานโปรแกรมวิชา / หัวหน้าภาควิชา จำนวน 1 คน

A2112	เลขาโปรแกรมวิชา / เลขาคณาวิชา	จำนวน	1	คน
A212 งานอื่นๆ				
A2121	รองอธิการบดี	จำนวน	1	คน
A2122	ประธานโปรแกรมวิชาอื่น	จำนวน	1	คน
A2123	รองผู้อำนวยการศูนย์ / สำนัก	จำนวน	2	คน

A3 กระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ระบบการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ จึงต้องพึ่งพิง พึ่ง และ ได้รับความช่วยเหลือการสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นหลัก สำหรับการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนนั้น แม้แต่ระดับมหาวิทยาลัยก็ไม่มีแผนที่แน่นอนระบุไว้ล่วงหน้า ทุกตำแหน่งที่มีการเกษียณไป ทางรัฐบาลจะยึดตำแหน่งคืน และมอบเงินงบประมาณให้มหาวิทยาลัยก่อนหนึ่ง ในแต่ละปีเพื่อให้มหาวิทยาลัยนำงบประมาณไปจ้างอาจารย์สอนตำแหน่งชั่วคราวเอง การจัดสรรตำแหน่งต่างๆ ที่ผ่านมา กรมต้นสังกัดคือสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษารัฐบาลเดิมจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจว่า มหาวิทยาลัยใดจะได้ตำแหน่งอาจารย์โปรแกรมวิชาอะไร จำนวนเท่าใด แล้วแจ้งให้อธิการบดีแต่ละมหาวิทยาลัยดำเนินการบรรจุแต่งตั้งต่อไป

ส่วนในระดับโปรแกรมวิชาและคณะนั้น ไม่ได้มีบทบาทอะไรในการกำหนดตำแหน่ง เพียงเป็นผู้ให้ ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องแก่อธิการบดีเพื่อประกอบการตัดสินใจ

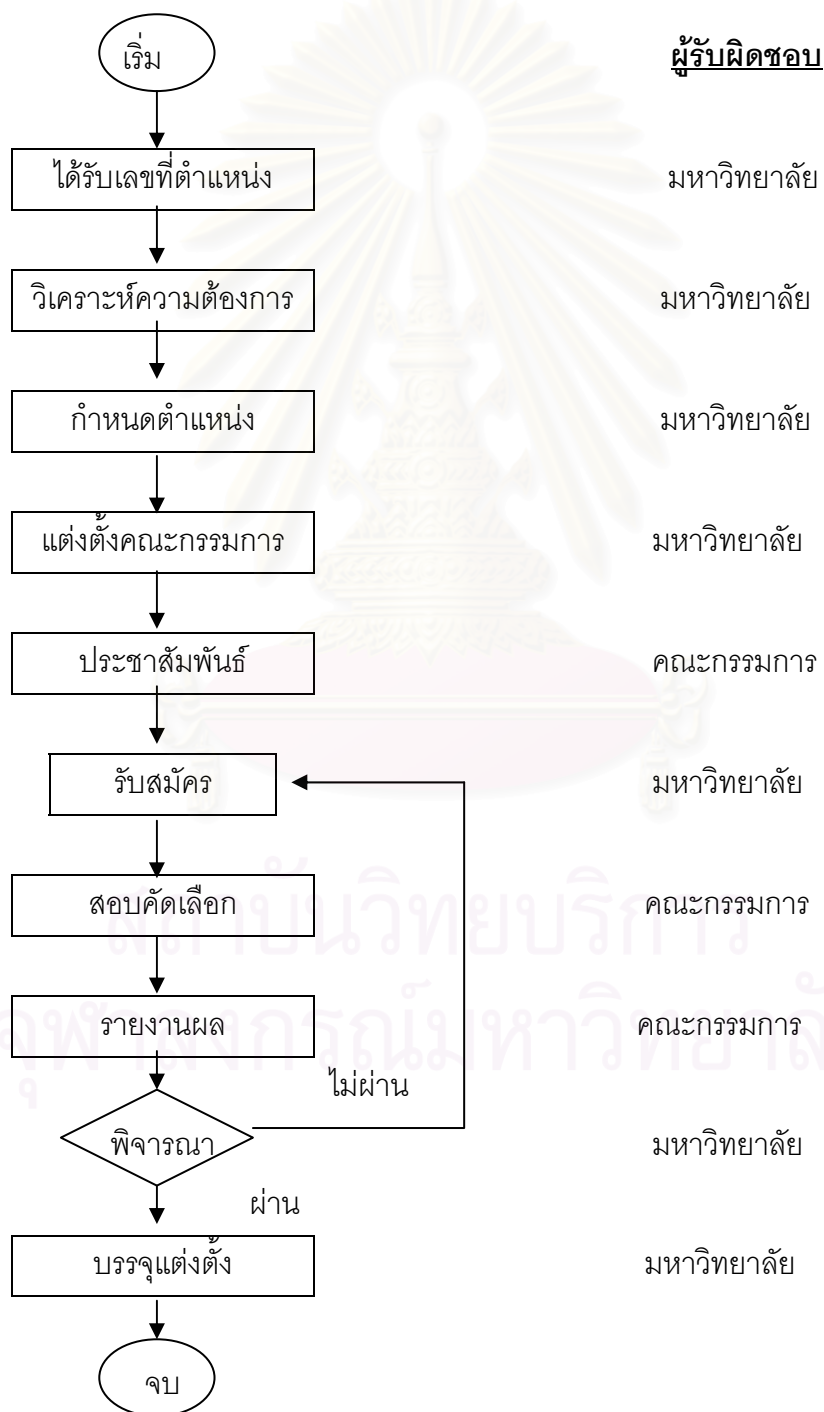
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A4 กระบวนการสรรหา การคัดเลือกอาจารย์

จุดประสงค์: เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด

A41 การคัดเลือกอาจารย์คนไทย

กระบวนการดำเนินงาน



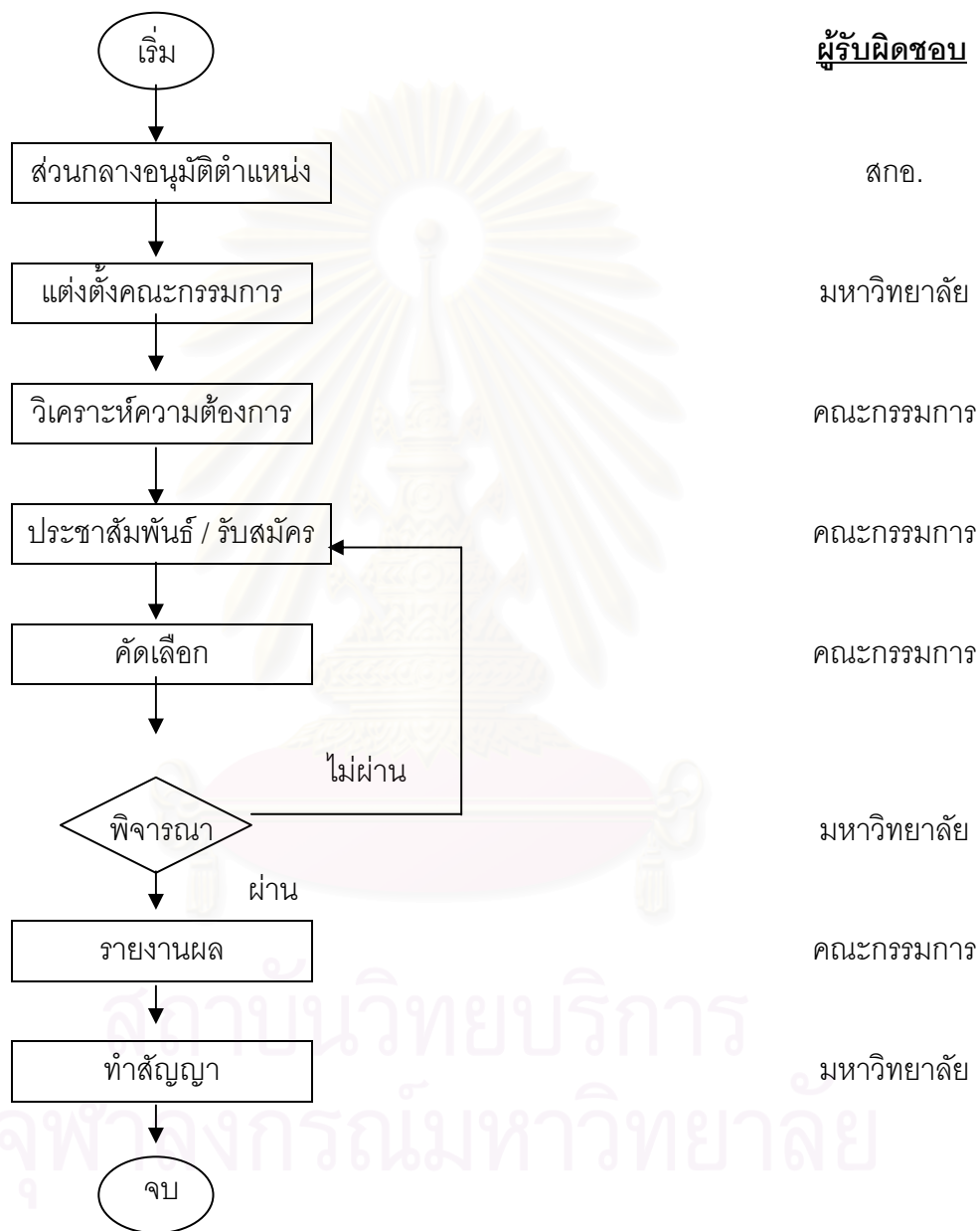
ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรเลขที่ตำแหน่งอาจารย์จากกรมต้นสังกัด
2. มหาวิทยาลัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของมหาวิทยาลัย
3. กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของอาจารย์ที่ต้องการ
4. มหาวิทยาลัยออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือกอาจารย์ กรรมการที่มีส่วนสำคัญอย่างมากคือ กรรมการสอบคัดเลือกบรรจุและแต่งตั้งซึ่งต้องสร้างเครื่องมือและวิธีการสอบคัดเลือกเพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และที่เป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติคือ ต้องแต่งตั้งประธานโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการสอบคัดเลือกด้วย
5. ประชาสัมพันธ์การรับสมัครให้ทั่วถึง ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. รับสมัครตามวัน-เวลา-สถานที่ที่กำหนด
7. สอบคัดเลือก ซึ่งมีกระบวนการต่างๆ ดังนี้
 - 7.1 สอบข้อเขียนวิชาเฉพาะตำแหน่ง เช่น กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
 - 7.2 สอบข้อเขียนวิชาเอก
 - 7.3 สอบภาคปฏิบัติ เช่น ทดลองสอน
 - 7.4 สอบสัมภาษณ์
8. รายงานผลการสอบคัดเลือกต่อมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา
9. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และแจ้งผลการดำเนินงานไปยังส่วนกลาง

คณาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษทั้งหมดในขณะนี้ มหาวิทยาลัยไม่ได้ดำเนินการคัดเลือกเอง กระบวนการทั้งหมดเป็นบทบาทหน้าที่ของกรมต้นสังกัดเดิม คือ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ดำเนินการในภาพรวมทั้งประเทศ และส่งผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกออกไปบรรจุแต่งตั้งในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ

A42 การคัดเลือกอาจารย์ชาวต่างประเทศ

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ส่วนกลางแจ้งผลการอนุมัติเงินงบประมาณจ้างอาจารย์ชาวต่างประเทศแก่ทางมหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก
3. คณะกรรมการวิเคราะห์ความต้องการของมหาวิทยาลัยและกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติ คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง
4. ประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลายรูปแบบ เช่น ทาง Web-Site ต่างๆ เขียนป้ายประกาศรับสมัคร เป็นต้น
5. คณะกรรมการสอบคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์และดูรายละเอียดจากใบแสดงผลการเรียนของผู้สมัคร รวมทั้งเอกสารอื่นๆ ที่ผู้สมัครนำมาแสดง
6. คณะกรรมการเสนอผลการคัดเลือกให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณา
7. ผู้ผ่านการคัดเลือกทำสัญญากับทางมหาวิทยาลัย

A5 การธำรงรักษาอาจารย์

วัตถุประสงค์ : เพื่อรักษาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถไม่ให้ย้ายไปทำงานอื่น และสร้างขวัญกำลังใจให้อาจารย์ ทุกคน

เนื่องจากอาจารย์ทั้งหมดของโปรแกรมวิชาที่เป็นคนไทยมีสถานภาพเป็นข้าราชการ ดังนั้นอาจารย์ทุกท่านจึงมีสิทธิเต็มที่จะได้รับสวัสดิการตามระเบียบปฏิบัติของรัฐเหมือนกันกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐทั่วประเทศ

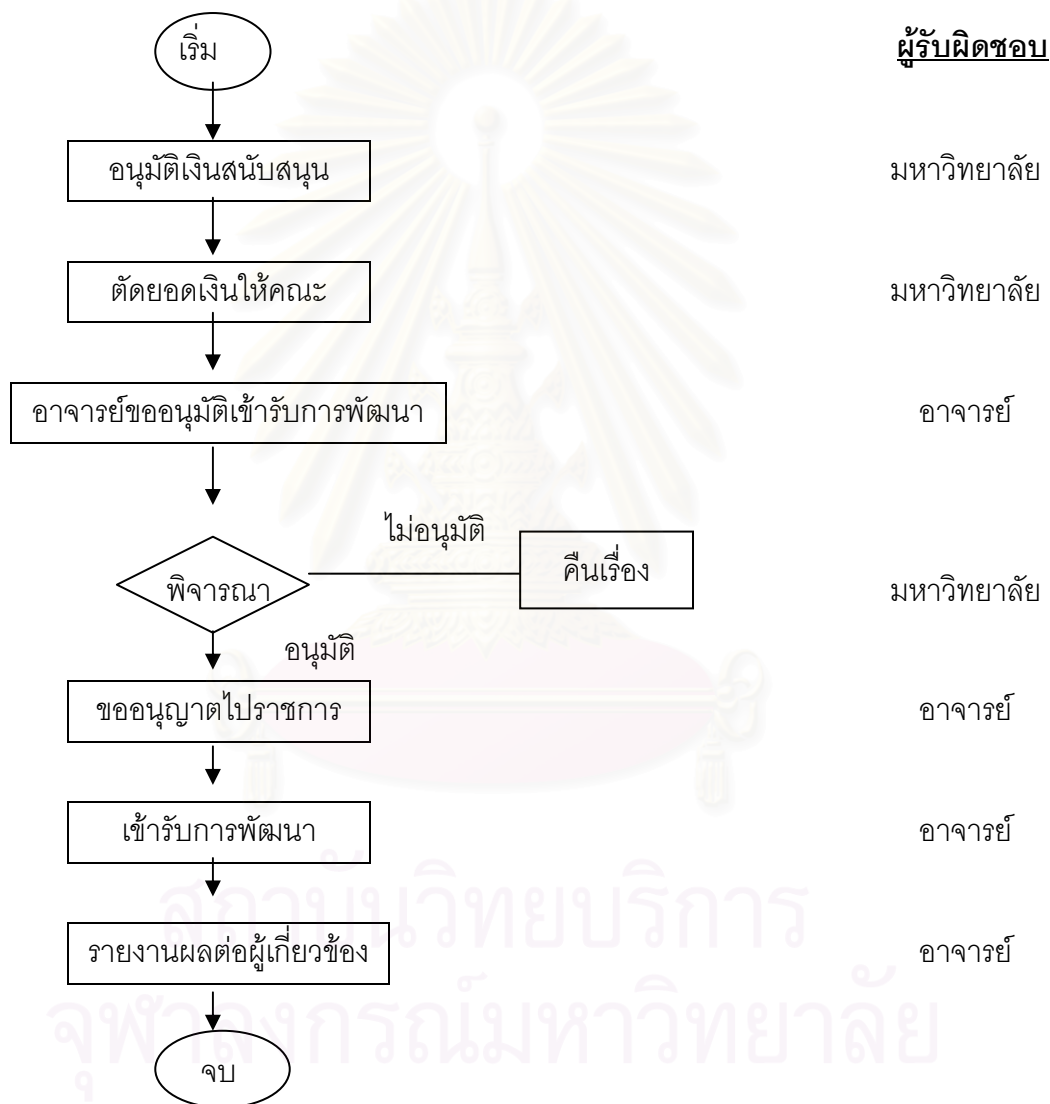
แต่ที่เป็นสวัสดิการพิเศษของมหาวิทยาลัยคือ

1. มหาวิทยาลัยจะจ่ายเงินคงคลังของมหาวิทยาลัยเองจัดสรรให้กับอาจารย์ได้ไปพัฒนาตนเองคนละ 2,500 บาทต่อปี
2. มหาวิทยาลัยสนับสนุนทุนการศึกษาเป็นค่าลงทะเบียนเรียนสำหรับอาจารย์ที่ต้องการศึกษาต่อ ในระดับปริญญาโทสาขาขาดแคลน หรือเป็นที่ต้องการของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนค่าลงทะเบียนเรียนแก่อาจารย์ที่ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก

สำหรับอาจารย์ชาวต่างประเทศนั้น เป็นไปตามค่าตอบแทนของรัฐบาล มหาวิทยาลัยไม่ได้ให้ความช่วยเหลืออื่นใดนอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ

A6 การพัฒนาอาจารย์

จุดประสงค์ : เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของอาจารย์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่

กระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

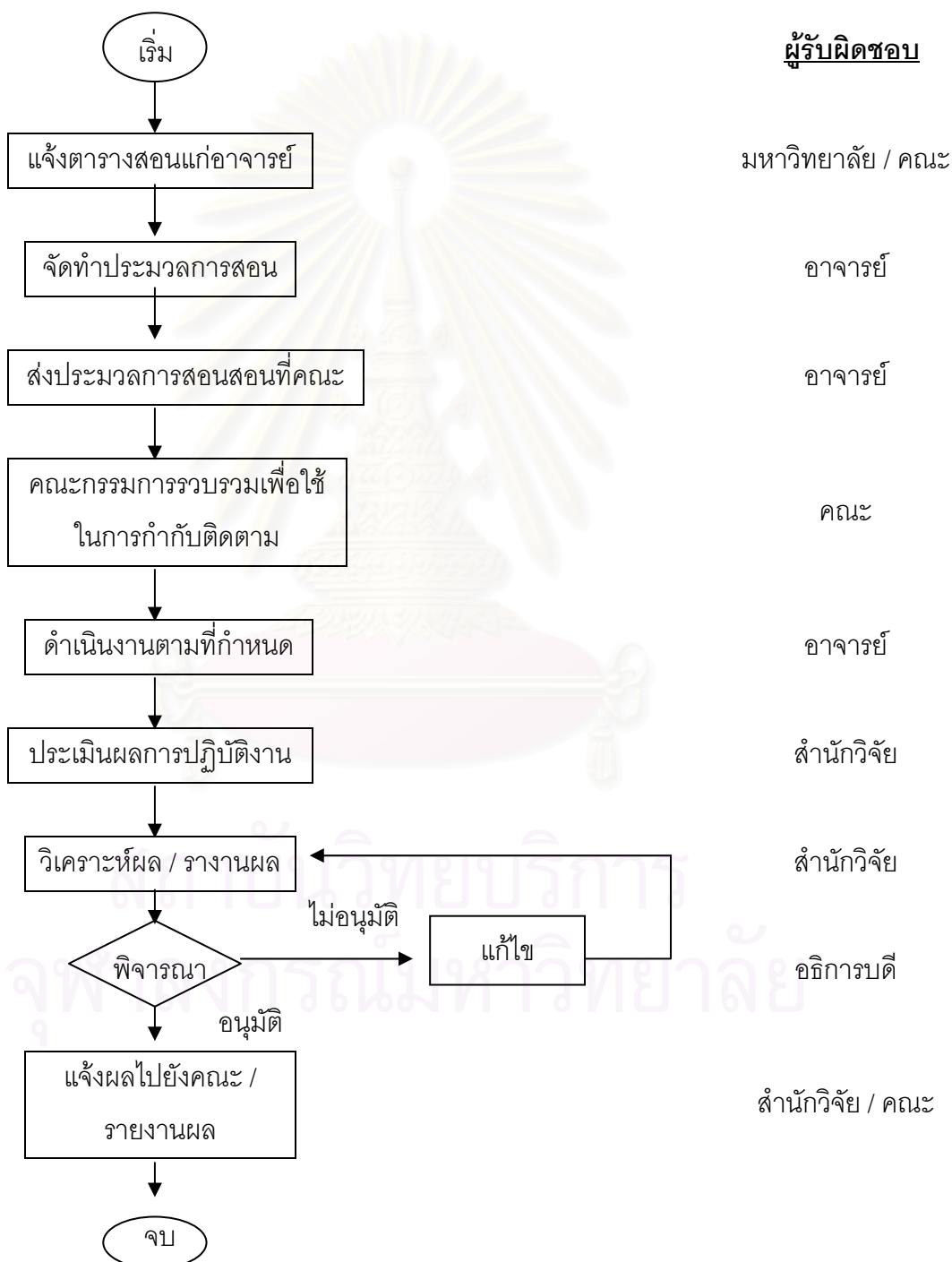
1. มหาวิทยาลัยอนุมัติงบประมาณพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นเงินคงคลังของมหาวิทยาลัยเอง ให้อาจารย์ตามรายหัว ๆ ละ 2,500 บาทต่อปี
2. มหาวิทยาลัยตัดยอดเงินให้คณะโดยให้คณบดีมีอำนาจในการอนุมัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น
 - 2.1 อาจารย์แต่ละท่านใช้จ่ายได้ไม่เกินคนละ 2,500 บาทต่อปี
 - 2.2 ไม่อนุญาตให้ถัวเฉลี่ยเงินดังกล่าวระหว่างคณาจารย์
 - 2.3 ไม่อนุญาตให้อาจารย์ทบเงินงบประมาณไปใช้จ่ายข้ามปีได้ อาจารย์ท่านใดที่ไม่ได้ใช้เงิน ดังกล่าวหรือใช้จ่ายไม่หมด มหาวิทยาลัยจะขอเงินคืนเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ
 - 2.4 สิ่งใดที่นอกเหนือจากนี้ให้ขออนุมัติต่ออธิการบดีเป็นรายรายไป
3. อาจารย์เลือกหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและขออนุมัติเข้าฝึกอบรมต่อทางมหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ทำเรื่องไปราชการหลังจากได้รับอนุมัติแล้ว
5. อาจารย์เข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตร รายละเอียดที่ขออนุมัติ
6. รายงานผลการพัฒนาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องตามลำดับ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A7 การควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์

จุดประสงค์ : เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยโดยสำนักส่งเสริมวิชาการแจ้งตารางสอนแก่อาจารย์ผู้สอนทุกท่านผ่านไปยังคณะ และคณะแจ้งผู้สอนในคณะของตน
2. อาจารย์ผู้สอนจัดทำประมวลการสอน (course syllabus) ทุกราชวิชา
3. ส่งประมวลการสอนไปยังคณะ
4. คณะรวบรวมประมวลการสอนของอาจารย์ตามโปรแกรมวิชาที่อาจารย์สังกัด
5. อาจารย์ผู้สอนดำเนินการสอนตามที่ได้วางแผนไว้ในประมวลการสอน
6. สำนักวิจัยทำหน้าที่ประเมินการสอนในแต่ละรายวิชาทุกภาคการศึกษา โดยให้นักศึกษาตัวแทนจำนวนหนึ่งเป็นผู้ประเมิน
7. สำนักวิจัยนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ สรุปผลรายงานต่อทางมหาวิทยาลัย
8. แจ้งผลการประเมินที่ผ่านการอนุมัติแล้วไปยังอาจารย์ผู้สอนโดยผ่านคณะ สำหรับในรอบปีที่ผ่านมา นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารในสำนักวิจัย และประกอบกับได้มีการปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ จึงไม่ได้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ดังที่เคยทำมาก่อนหน้านี้

B นักศึกษา

B1 การคัดเลือกนักศึกษา

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้นักศึกษาตามจำนวนและคุณสมบัติที่ต้องการ

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

ในส่วนของโปรแกรมวิชานั้น ในช่วงการเตรียมการรับสมัครนักศึกษาใหม่ มหาวิทยาลัย โดยสำนัก ส่งเสริมวิชาการจะมีหนังสือถามไปยังทุกคณะ ทุกโปรแกรมวิชาถึงความพร้อมที่จะรับ นักศึกษาใหม่ว่าจะรับนักศึกษาโปรแกรมวิชาอะไรบ้าง จำนวนโปรแกรมละกี่หมู่ ๆ ละกี่คน โปรแกรมวิชาจะมีส่วนเกี่ยวข้องใน ขั้นตอนการคัดเลือกนักศึกษาดังนี้

1. โปรแกรมวิชาประชุมคณะกรรมการโปรแกรม ร่วมกันวิเคราะห์และอภิปรายถึงความพร้อมของโปรแกรมวิชา
2. โปรแกรมวิชากำหนดจำนวนหมู่เรียนและจำนวนนักศึกษาใหม่ แจ้งผ่านคณะไปยัง สำนักส่งเสริมวิชาการ
3. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการรับสมัครนักศึกษาใหม่ คณะกรรมการจะเป็น ผู้กำหนดรายละเอียดในการรับสมัครนักศึกษาใหม่ เช่น วัน-เวลา-สถานที่ในการรับสมัคร วิธีการที่จะใช้ในการรับสมัครและเกณฑ์การคัดเลือก
4. โปรแกรมวิชาร่วมกับคณะและ / หรือมหาวิทยาลัย ประชาสัมพันธ์การรับสมัคร นักศึกษาใหม่
5. โปรแกรมวิชาร่วมออกข้อสอบคัดเลือกในรายวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นการสอบวัด ทักษะและความสามารถทั่วไปทางภาษาอังกฤษกับนักศึกษาทุกคณะทุกโปรแกรมวิชา
6. หลังจากมหาวิทยาลัยประกาศผลการสอบคัดเลือกแล้ว หัวหน้าโปรแกรมวิชาจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรับรายงานตัวและสัมภาษณ์นักศึกษาของตนที่ผ่านการสอบคัดเลือก
7. ส่งรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกไปยังสำนักส่งเสริมวิชาการ
8. สำนักส่งเสริมวิชาการขึ้นทะเบียนนักศึกษาใหม่

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

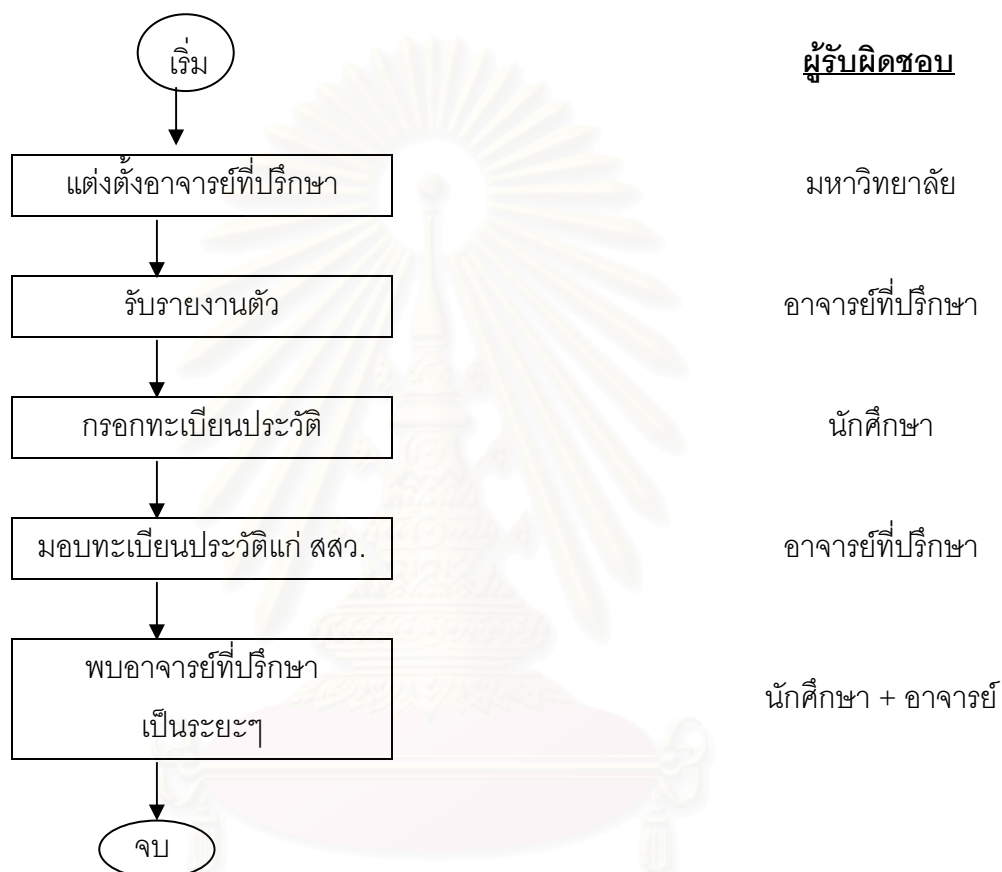
ปัจจุบันโปรแกรมวิชาไม่สามารถคัดเลือกนักศึกษาได้เองตามคุณสมบัติที่ตนต้องการด้วย เหตุผลหลายประการ เช่น

1. เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏรับนักศึกษาอย่างเต็มที่ ไม่จำกัด จำนวน ใครอยากเรียนอะไร มหาวิทยาลัยต้องพยายามจัดให้
2. จำนวนนักศึกษามีน้อยมาก ไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ จึงหมดสิทธิ์ในการคัด นักศึกษาออกด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้โปรแกรมวิชาได้นักศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติที่ โปรแกรมวิชาต้องการ รวมทั้งพื้นฐานทักษะความสามารถทางภาษาอังกฤษของผู้เรียนแต่ละคน แตกต่างกันมาก ยากแก่การบริหาร จัดการ

B2 กระบวนการค้นหาความต้องการของนักศึกษา

จุดประสงค์ : เพื่อทำความรู้จักกับนักศึกษาในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนตัว และความสนใจด้านการเรียน

กระบวนการดำเนินการ



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาตามคำแนะนำของคณะและโปรแกรมวิชา
2. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาให้เป็นผู้รับรายงานตัวนักศึกษาใหม่
3. อาจารย์ที่ปรึกษาทำความรู้จักกับนักศึกษาและให้นักศึกษากรอกแบบฟอร์มอัตชีวประวัติของตนเอง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยเตรียมไว้ให้
4. อาจารย์ที่ปรึกษานำแบบฟอร์มรายละเอียดดังกล่าวส่งมหาวิทยาลัยและเก็บรักษาไว้ โดยสำนักส่งเสริมวิชาการ (สสว.)
5. นักศึกษาพบอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นระยะๆ อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

B3 กระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา

จุดประสงค์: เพื่อให้ได้อาจารย์ที่เหมาะสมคอยดูแลช่วยเหลือนักศึกษาตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในมหาวิทยาลัย

กระบวนการดำเนินงาน



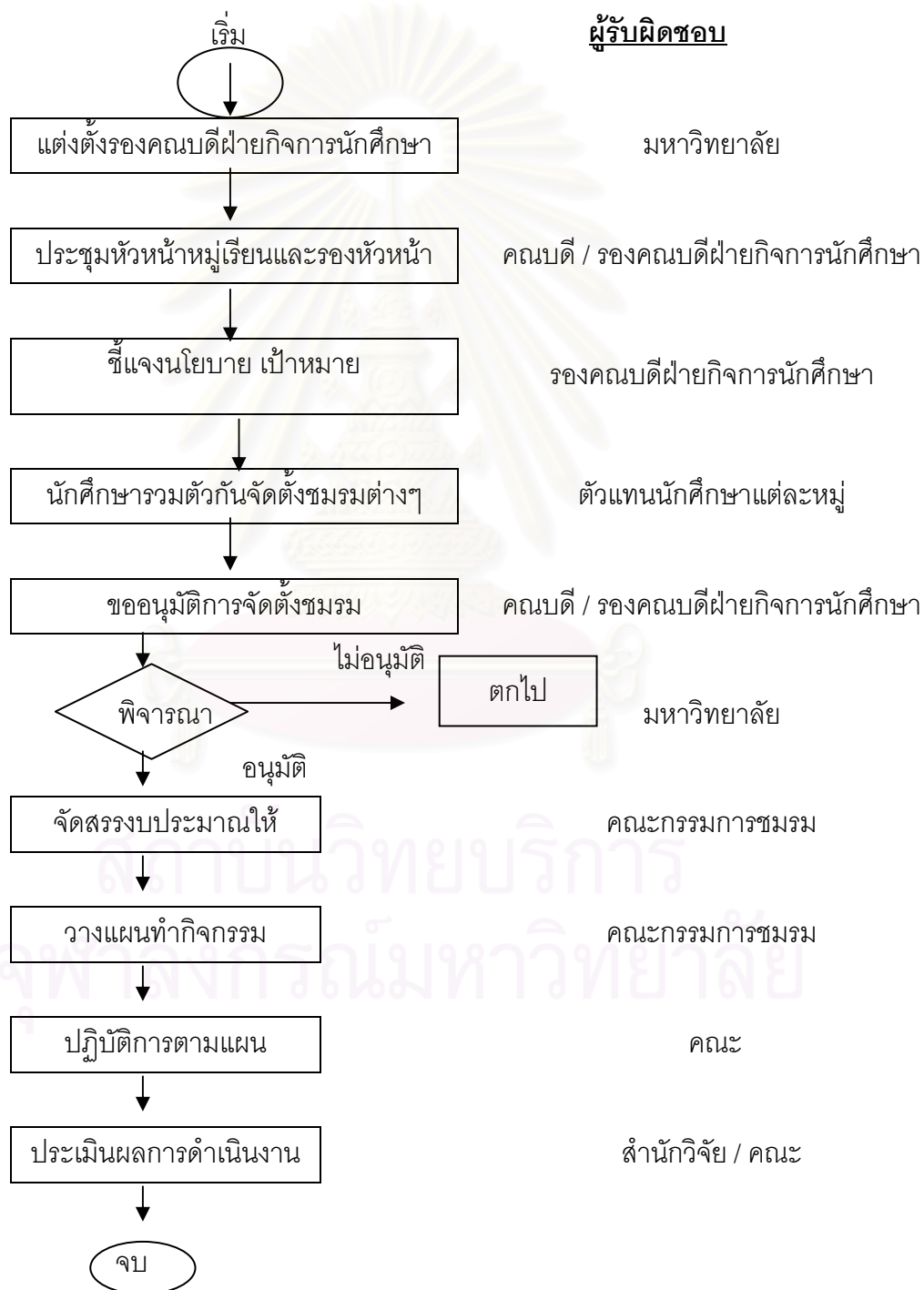
ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. หลังจากประกาศผลการสอบคัดเลือกนักศึกษาใหม่เรียบร้อยแล้ว มหาวิทยาลัยโดย สสว. มีหนังสือขอความร่วมมือไปยังคณะให้ส่งรายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษานักศึกษาทุกโปรแกรมวิชา และทุกหมู่เรียนที่สังกัดในคณะของตนเอง
2. คณะมอบหมายต่อให้ประธานโปรแกรมวิชาเสนอรายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษานักศึกษาใหม่ที่เป็น นักศึกษาในโปรแกรมวิชาของตน ส่งกลับไปยังคณะและมหาวิทยาลัยตามลำดับ
3. มหาวิทยาลัยออกคำสั่งแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษานักศึกษาใหม่ตามที่คณะและโปรแกรมวิชาเสนอ

B4 กระบวนการพัฒนานักศึกษา

จุดประสงค์ : เพื่อพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ในทุกๆ ด้าน เต็มตามศักยภาพและเป็นบุคลากรอันทรงคุณค่าในสังคม

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. คณบดีและรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเรียกประชุมหัวหน้าหมู่เรียนและรองหัวหน้าหมู่เรียนในทุกระดับชั้นปีที่สังกัดในคณะมนุษยฯ
3. คณบดี รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมด้านการพัฒนานักศึกษา
4. นักศึกษารวมกลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกันและขออนุญาตจัดตั้งชมรมต่อคณะ / มหาวิทยาลัย
5. รวบรวมข้อมูลความต้องการและแบบฟอร์มการจัดตั้งชุมนุม
6. มหาวิทยาลัยโดยสำนักกิจการนักศึกษา จัดสรรงบประมาณให้กับชุมนุมต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งได้
7. จัดทำแผนปฏิบัติการโดยนำยอดเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมากำหนดกิจกรรมต่างๆ ตลอดปี
8. คณะกรรมการชมรมดำเนินงานตามแผน
9. ประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

ตัวอย่างการดำเนินการ

นักศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษได้จัดตั้งชมรมคนรักภาษาอังกฤษขึ้น และในรอบปีที่ผ่านมาได้จัดกิจกรรมต่างๆ ในชมรมดังนี้

1. จัดการแข่งขันทักษะทางภาษาอังกฤษแก่นักเรียนในระดับมัธยมต้น ระดับมัธยมปลาย และระดับอุดมศึกษาใน 3 จังหวัด ได้แก่ อยุธยา อ่างทอง และนครนายก
2. จัดกิจกรรมวันคริสต์มาส
3. จัดค่ายอาสา “พี่ช่วยเหลือน้องที่ด้อยโอกาส” ในท้องถิ่นทุรกันดาร จังหวัดเชียงราย

B5 กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะ รวมถึงมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องแนะแนวอาชีพอย่างจริงจัง และบัณฑิตส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งที่ไม่ค่อยได้ใช้ความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษโดยตรง

C หลักสูตร ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1. จำนวนหลักสูตรที่รับผิดชอบ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน จำนวน 1 หลักสูตร คือ หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ

2. จุดประสงค์ของหลักสูตร

- 2.1 มีความรู้ทักษะเทคนิคเฉพาะทาง และสามารถประยุกต์ใช้กับการประกอบอาชีพได้
- 2.2 มีทักษะในการจัดการงานอาชีพ ดำเนินอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ มีทักษะและวิจรรณญาณในการแก้ปัญหาสามารถปรับตัวเข้าการทำงานได้ดี
- 2.4 มีเจตคติที่ดี มีจรรยาบรรณและมุ่งพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.5 มีโลกทัศน์กว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 เป็นพลเมืองดี
- 2.7 มีความเป็นประชาธิปไตย
- 2.2 สร้างองค์ความรู้และผลิตงานวิชาการที่มีคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติ

3. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- 3.1 มีความสามารถในการสื่อสารทักษะทั้ง 4 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 นำความรู้ภาษาอังกฤษเทคนิควิชาชีพและการจัดการผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เป็นล่าม มัคคุเทศก์ ผู้แปล เป็นต้น
- 3.3 มีความรู้พื้นฐานพอที่จะศึกษาต่อ
- 3.4 รู้จักคิด รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเองและมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ

4. โครงสร้างของหลักสูตรโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

โครงสร้างของหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษกำหนดหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไว้ไม่น้อยกว่า 133 หน่วยกิต โดยมีสัดส่วนหน่วยกิตในแต่ละหมวดวิชาและกลุ่มวิชา ดังนี้

4.1 หมวดวิชาการศึกษาทั่วไป	33	หน่วยกิต	ประกอบด้วย
4.1.1 กลุ่มวิชาภาษาและการสื่อสาร	9	หน่วยกิต	
(ภาษาอังกฤษ = 6 หน่วยกิต)			
4.1.2 กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์	9	หน่วยกิต	
4.1.3 กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์	6	หน่วยกิต	
4.2 หมวดวิชาเฉพาะด้าน	90	หน่วยกิต	
(1) วิชาเอก	48	หน่วยกิต	
(2) วิชาโท	20	หน่วยกิต	
(3) กลุ่มวิทยาการจัดการ	15	หน่วยกิต	
(4) กลุ่มวิชาปฏิบัติการและฝึกประสบการณ์วิชาชีพ	7	หน่วยกิต	
4.3 หมวดวิชาเลือกเสรี	10	หน่วยกิต	
หมายเหตุ : เฉพาะหน่วยกิตวิชาภาษาอังกฤษ รวม	54	หน่วยกิต	

5. ลักษณะวิชาภาษาอังกฤษในหลักสูตร

5.1 จากหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป	6	หน่วยกิต	ประกอบด้วย
5.1.1 1500102 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและสืบค้น	3	หน่วยกิต	
(Listening + Speaking)			
5.1.2 1500103 ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและทักษะการเรียนรู้	3	หน่วยกิต	
(Reading + Writing)			
5.2 จากหมวดวิชาเฉพาะด้าน			
5.2.1 วิชาเอกบังคับ	29	หน่วยกิต	ประกอบด้วย
1) 1551101 ภาษาศาสตร์เบื้องต้น	2	หน่วยกิต	
2) 1532201 สัทศาสตร์เพื่อการใช้	2	หน่วยกิต	
3) 151101 การฟังและพูด 1	2	หน่วยกิต	
4) 1551102 การฟังและพูด 2	2	หน่วยกิต	

5) 1551103	กลวิธีการอ่านอนุเฉท	2	หน่วยกิต
6) 1551104	การเชื่อมโยงองค์ประกอบในการอ่าน	2	หน่วยกิต
7) 1551105	รูปและการใช้ภาษาอังกฤษสมัยใหม่ 1	2	หน่วยกิต
8) 1551106	รูปและการใช้ภาษาอังกฤษสมัยใหม่ 2	2	หน่วยกิต
9) 1551107	การเขียนตามรูปแบบ	2	หน่วยกิต
10) 1552102	รูปแบบการเขียนอนุเฉท	2	หน่วยกิต
11) 1552103	ภาษาอังกฤษในสื่อมวลชน 1	3	หน่วยกิต
12) 1552201	การแปล 1	2	หน่วยกิต
13) 1552302	วรรณคดีเบื้องต้น	2	หน่วยกิต
14) 1552401	ภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ เจ้าของภาษาอังกฤษ	2	หน่วยกิต
5.2.2 วิชาเอกเลือก ไม่น้อยกว่า		19	หน่วยกิต

นักศึกษาสามารถเลือกเรียนเพื่อเติมเต็มทักษะและความชำนาญจากกลุ่มวิชา
ทักษะต่างๆ หรือจะเลือกเรียนจากกลุ่มภาษาอังกฤษที่เน้นทางอาชีพ เช่น ภาษาอังกฤษเพื่อการ
ท่องเที่ยวภาษาอังกฤษเพื่อการโรงแรม เป็นต้น

C1 การประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง และ C2 การประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา

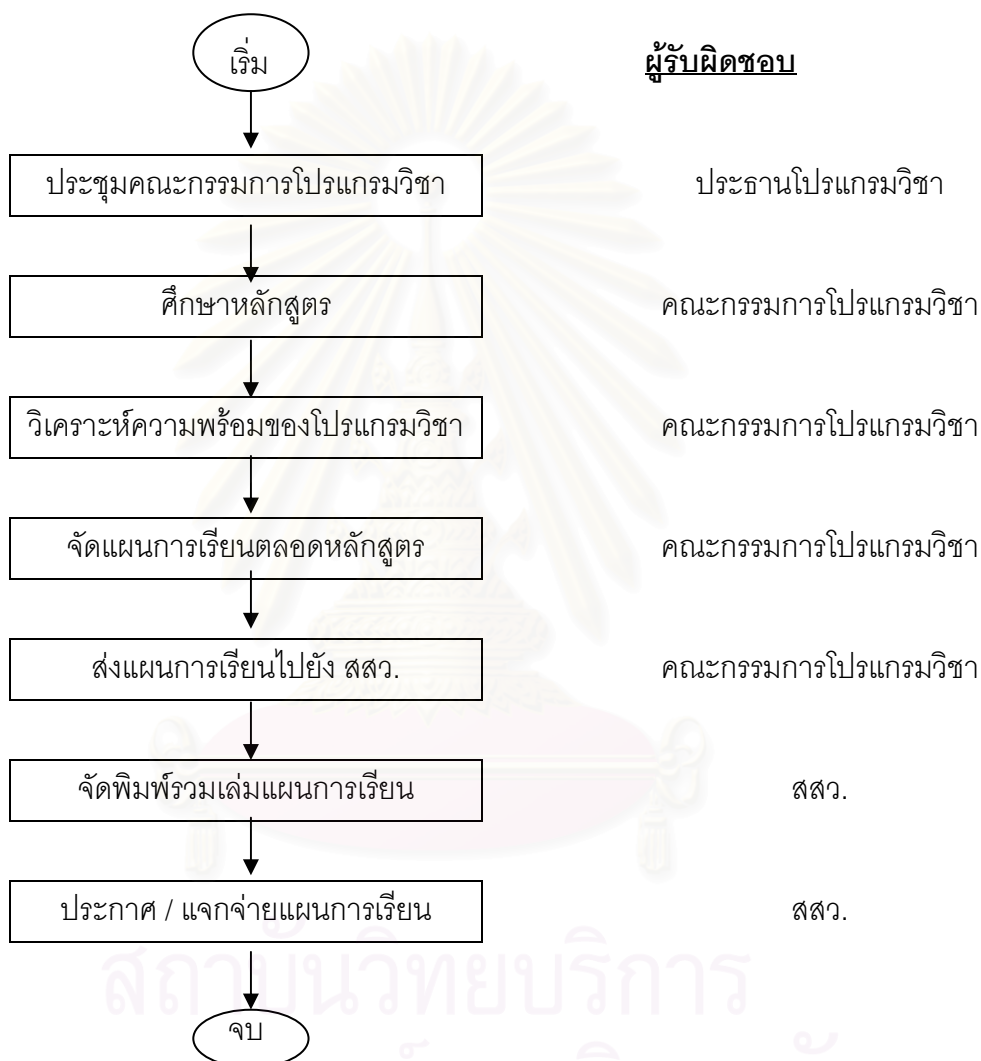
จุดประสงค์ : เพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนของ
หลักสูตร แล้วนำผลที่ได้มาทำการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป

สภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับหลักสูตรคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษหรือแม้แต่มหาวิทยาลัย
เองที่ผ่านมาไม่สามารถที่จะประเมินปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเองได้ เพราะกิจกรรมดังกล่าว
เป็นบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (ต้นสังกัดเดิม) เป็นผู้ดำเนินการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องให้หลักสูตรส่วนกลางเหมือนกันทั่วประเทศ

C3 การจัดการแผนการเรียน

จุดประสงค์ : เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนตามโครงสร้างของหลักสูตร และรู้ล่วงหน้าว่าจะต้องเรียนรายวิชาใด เมื่อไร

กระบวนการดำเนินงาน



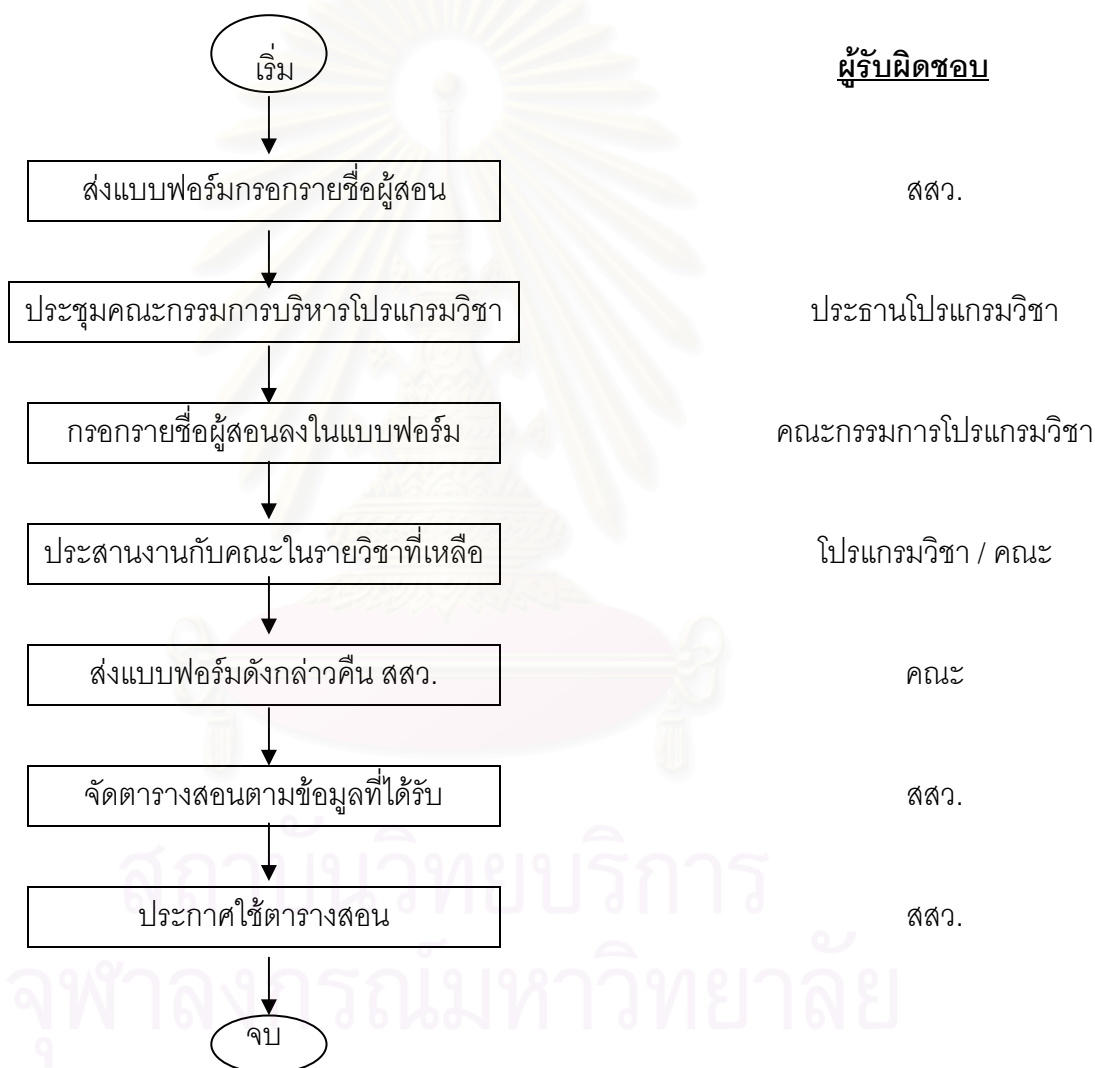
ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. หลังจากรับสมัครนักศึกษาใหม่แล้ว ประธานโปรแกรมวิชาเชิญคณะกรรมการโปรแกรมวิชาประชุมเพื่อจัดทำแผนการเรียน
 2. คณะกรรมการโปรแกรมวิชาศึกษาหลักสูตร โดยเฉพาะโครงสร้างและเงื่อนไขต่างๆ ที่ระบุไว้ในหลักสูตร
 3. คณะกรรมการโปรแกรมวิชาวิเคราะห์ความพร้อมของโปรแกรมวิชา โดยเฉพาะประเด็นความพร้อมของอาจารย์ที่จะทำหน้าที่ผู้สอน ว่ามีคุณสมบัติด้านใด สาขาใด มีความเชี่ยวชาญที่สามารถจะสอนรายวิชาอะไร
 4. จัดทำแผนการเรียนนักศึกษาใหม่ตั้งแต่ภาคการศึกษาที่ 1 ถึงภาคการศึกษาสุดท้าย โดยในปีที่ 1 ภาคการศึกษาที่ 1 และ 2 นั้น ส่วนมากจัดรายวิชาการศึกษาทั่วไปให้นักศึกษาเรียน และเพิ่มรายวิชาเอกมากขึ้นเป็นลำดับตั้งแต่ปีที่ 2 – ปีที่ 4 ของนักศึกษา
 5. โปรแกรมวิชาจัดพิมพ์แผนการเรียน ตรวจสอบความถูกต้องตามโครงสร้างและส่งแผนการเรียนผ่านคณะไปยังมหาวิทยาลัย (สำนักส่งเสริมวิชาการ = สสว.)
 6. สสว. จัดพิมพ์แผนการเรียนแยกเป็นคณะ / โปรแกรมวิชา / ชั้นปี และรวมเล่มเป็นแผนการเรียนของนักศึกษา
 7. สสว. ประกาศแผนการเรียนและแจกจ่ายแผนการเรียนไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อถือปฏิบัติต่อไป
 8. นักศึกษาลงทะเบียนเรียนตามแผนการเรียนนั้น
- ข้อเท็จจริงคือ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจัดแผนการเรียนเป็นสำหรับให้นักศึกษาได้เรียนตามแผนการเรียนที่โปรแกรมวิชากำหนดไว้ นักศึกษามีสิทธิ์ที่จะเลือกรายวิชาเรียนเองน้อยมาก

D การเรียนการสอน

D1 การจัดอาจารย์ผู้สอน

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้อาจารย์ผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการสอนที่เหมาะสมที่สุดกับการสอนในแต่ละรายวิชา

กระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. การจัดอาจารย์ผู้สอนในแต่ละภาคการศึกษาเริ่มจากสำนักส่งเสริมวิชาการ (สสว.) ตีพิมพ์รายชื่อวิชาทั้งหมดที่จะเปิดเรียนในภาคการศึกษาถัดไป แยกรายวิชาเป็นหมวดหมู่ตามรหัสวิชา แต่ละโปรแกรมวิชา รับผิดชอบและแยกเป็นคณะ
2. สสว. ส่งรายชื่อวิชาให้กับแต่ละคณะผ่านไปยังแต่ละโปรแกรมวิชาต่างๆในสังกัด
3. คณะส่งแบบฟอร์มรายชื่อนั้นต่อไปยังโปรแกรมวิชาที่รับผิดชอบสอนให้พิจารณาเสนอรายชื่ออาจารย์ผู้สอนที่เหมาะสมตามรายวิชาที่กำหนด
4. โปรแกรมวิชาประชุมคณะกรรมการโปรแกรมวิชา และพิจารณาใส่รายชื่อผู้สอนลงในแบบฟอร์ม ดังกล่าวโดยให้มีชั่วโมงสอนเฉลี่ยคนละ 8 – 12 คาบ
5. สำหรับรายวิชาที่เหลือที่ไม่สามารถลงชื่อผู้สอนได้ ประธานโปรแกรมวิชานำไปปรึกษาพิจารณา รายชื่ออาจารย์ผู้สอนร่วมกันในระดับคณะ
6. ส่งแบบฟอร์มดังกล่าวคืน สสว.
7. สสว. ใช้ข้อมูลจากแบบฟอร์มจัดตารางสอน
8. ประกาศใช้ตารางสอน

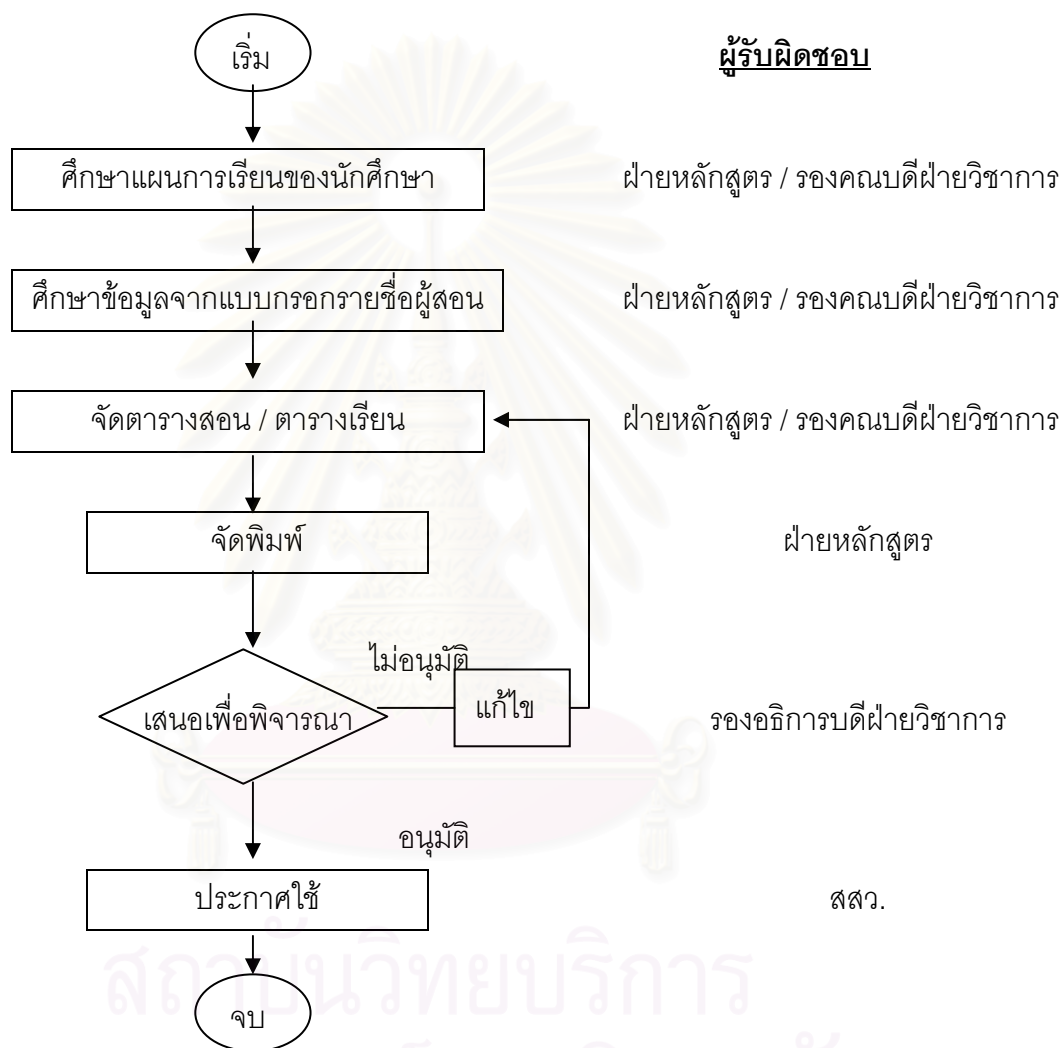
สภาพข้อเท็จจริงคือ คณะกรรมการแต่ละโปรแกรมวิชามีอาจารย์ผู้สอนน้อย บางครั้งทำให้อาจารย์ ผู้สอนต้องสอนมากกว่า 1 รายวิชาให้แก่ นักศึกษาหมู่เดียวกัน และข้อเท็จจริงอีกอย่างหนึ่งคือ คณะกรรมการโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษรับผิดชอบเฉพาะกลุ่มวิชาเอก (ภาษาอังกฤษ) เท่านั้น ส่วนรายวิชาในหมวดอื่นที่ต้องอาศัยอาจารย์จากโปรแกรมวิชาอื่น จากคณะอื่น ก็เป็นสิทธิ์ที่โปรแกรมวิชาเจ้าของรหัสวิชานั้น คณะนั้น จะจัดผู้สอนให้ จึงยากต่อการควบคุม คุณภาพของอาจารย์ผู้สอนตามที่คณะกรรมการโปรแกรมวิชาต้องการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

D2 การจัดตารางสอน ตารางเรียน

จุดประสงค์ : เพื่อจัดรายวิชาต่างๆ ให้เหมาะสมที่สุดทั้งในเรื่องวัน เวลา และสถานที่

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ฝ่ายหลักสูตร สำนักส่งเสริมวิชาการและรองคณบดีฝ่ายวิชาการของแต่ละคณะศึกษาแผนการเรียนของนักศึกษาแต่ละโปรแกรมวิชา
 2. นำข้อมูลจากแบบกรอกรายชื่ออาจารย์ผู้สอนที่คณะและโปรแกรมวิชาเสนอชื่ออาจารย์ผู้สอนในแต่ละรายวิชามาศึกษาควบคู่กับแผนการเรียนเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง
 3. จัดตารางสอน ตารางเรียนโดย
 - 3.1 กรอกข้อมูลลงในตารางอาจารย์ ตารางนักศึกษา และตารางห้องเรียน
 - 3.2 ฝ่ายหลักสูตรใน สสว. จะจัดเฉพาะรายวิชาการศึกษาทั่วไป และรองคณบดีฝ่ายวิชาการของแต่ละคณะจะจัดรายวิชาที่เหลือของอาจารย์ในสังกัดคณะของตนเอง
 4. พิมพ์ตารางสอน ตารางเรียน
 5. เสนอตารางสอน ตารางเรียนต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเพื่อพิจารณาลงนามอนุมัติ
 6. ประกาศใช้ตารางสอน ตารางเรียน ที่ผ่านการอนุมัติแล้ว
- กระบวนการในการจัดตารางสอนยังไม่สามารถแยกจัดเป็นคณะได้ เพราะปัจจุบันยังจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งอาจารย์ผู้สอน และห้องเรียน ดังนั้นเพื่อป้องกันการซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรทุกคณะจึงต้องจัดตารางสอน ตารางเรียนร่วมกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

D3 พฤติกรรมการเรียนการสอน

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ดีทั้ง 7 ด้าน ตามทฤษฎีของซิคเคอริงและแกมสัน (Chickering & Gamson, 1991) ปรากฏดังนี้

ด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. จำชื่อ-เรียกชื่อลูกศิษย์ได้ถูกต้อง	3.33	1.36
2. พบและพูดคุยกับลูกศิษย์นอกชั้นเรียน	3.83	1.16
3. ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ลูกศิษย์จัดขึ้น	3.66	1.50
4. แลกเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติ ค่านิยม รวมทั้งประสบการณ์บางอย่างกับลูกศิษย์	4.00	1.26
5. ให้คำแนะนำแก่ลูกศิษย์ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการเรียน ส่วนตัว และการหางานทำให้อุ่นาคต	4.00	1.26

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มีความสัมพันธ์กับลูกศิษย์ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.83 จากแบบประเมินค่า 5 อันดับ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.16

ด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. กำหนดงาน/โครงการให้ลูกศิษย์ทำงานร่วมกัน	3.83	1.47
2. ให้ลูกศิษย์ที่เรียนเก่ง ช่วยสอนหรือติวให้เพื่อน ๆ	3.50	1.37
3. ให้ลูกศิษย์ได้เตรียมตัวเรียน/เตรียมตัวสอบร่วมกัน	2.50	1.22
4. ให้ลูกศิษย์จัดกิจกรรมนอกห้องเรียนร่วมกัน	3.16	1.32
5. ส่งเสริมให้ลูกศิษย์กระตุ้นและให้กำลังใจต่อกัน	3.00	1.09

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์ได้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.00 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.09

ด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พฤติกรรมจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. วางแผนการสอนร่วมกับลูกศิษย์	3.50	1.51
2. ใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย	3.33	0.81
3. สอนโดยเน้นภาคปฏิบัติควบคู่กับภาคทฤษฎี	4.16	1.16
4. เปิดโอกาสให้ลูกศิษย์เสนองาน /โครงการตามความสนใจ	4.50	0.83
5. ให้ลูกศิษย์นำเสนองานหน้าชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.66	1.50

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ สอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.83 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.16

ด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

พฤติกรรมจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. ทดสอบลูกศิษย์ก่อนเรียน(Pre-test)	2.50	1.37
2. ตรวจงาน /ตรวจข้อสอบลูกศิษย์ได้เสร็จเรียบร้อยและเก็บผลได้ภายในการสอบครั้งต่อไป	4.50	0.54
3. วิเคราะห์ลูกศิษย์และผลงานของเขาอย่างตรงไปตรงมา	4.00	1.09
4. ท่านได้นำผลงาน และ/หรือ ผลการสอบแต่ละครั้งมาอภิปรายร่วมกัน กับลูกศิษย์	3.83	1.16
5. ท่านได้นำผลงาน และ/หรือผลการสอบแต่ละครั้งว่าอภิปรายร่วมกัน กับลูกศิษย์	4.00	1.09

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมสอนด้านการให้ข้อมูลกลับต่อลูกศิษย์ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.83 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.16

ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียน

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. มีตารางกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน ล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่า ลูกศิษย์ต้องทำอะไรบ้าง เมื่อไร และอย่างไรและย้ำให้ลูกศิษย์ ดำเนินการตามนั้น พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.89
2. กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเวลาเรียนและถือปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง	4.33	0.51
3. สั่งการบ้านเพื่อทบทวนบทเรียน และกำหนดให้ลูกศิษย์ศึกษา บทเรียน ล่วงหน้าก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง	4.33	0.51
4. ปริมาณงานที่ลูกศิษย์ต้องศึกษาค้นคว้านอกห้องเรียนมากพอกับที่ เขา ต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่าในห้องเรียน	3.66	1.03
5. ท่านให้ลูกศิษย์ทำงานชดเชยทุกครั้งที่ขาดเรียน	3.50	1.37

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศ เวลาให้กับการเรียนในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 4.00 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบน มาตรฐาน = 0.63

ด้านที่ 6 สื่อให้เห็นถึงความคาดหวังสูง

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. ตั้งมาตรฐานและคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของ ลูกศิษย์ไว้สูง	4.16	0.75
2. สื่อสารมาตรฐานและความคาดหวังแก่ลูกศิษย์ทั้งคำพูดและ ลายลักษณ์อักษรเสมอ	4.33	0.81
3. นำผลงานที่ยอดเยี่ยมและโดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ	3.83	1.32
4. ให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนอย่างตรงไปตรงมา	3.83	1.60
5. ทบทวนและปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.33	0.81

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมสื่อให้เห็นถึงความ คาดหวังสูงในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย = 4.00 และคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.29

ด้านที่ 7 ยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน

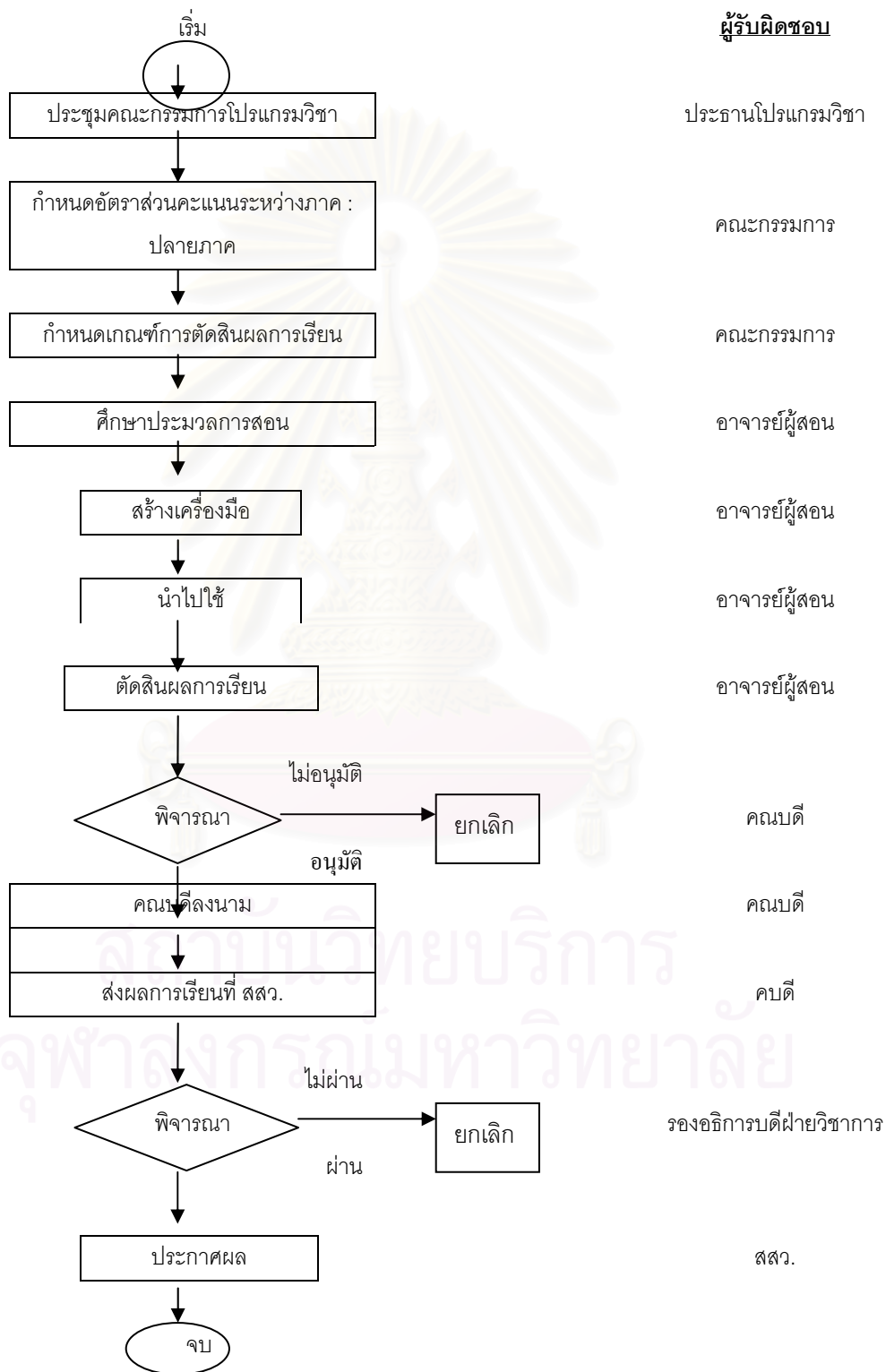
พฤติกรรมกำรจัดการเรียนกำรสอน	Mean	S.D.
1. ข้อมูลของลูกศิษย์ก่อนกำรเรียนกำรสอน เช่นควมสนใจ ภุมิหลัง ควมสมำรตพิเศษ รุปเบบกำรเรียน เป็นต้น	4.25	0.57
2. เสริมทักษะและเสริมควมรู้พื้นฐานแก่ลูกศิษย์ตมควม จำเป็นของแต่ละคน	4.06	0.85
3. จัดกิจกรรมกำรเรียนกำรสอนที่หลกหลยเพื่อเข้ำถึงลูกศิษย์ ที่แตกต่างกัน	3.93	1.23
4. ลูกศิษย์สมำรตหรือกล่ำพอกที่จะบอกทำนตมตรงว่ไม่เข้ำใจ บทเรียนที่ทำนสอน	4.75	0.44
5. นำเนื้อหาในรำยวิชำไปจัดทำบทเรียนเพื่อกำรเรียนรู้ด้วย ตนเอง เช่นบทเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น	4.31	0.60

สรุป โดยภำพรวมแล้วคณำจรำยไปรกรรมวิชำภำษำอังกฤษ มีพฤติกรรมกำรสอนด้ำนกำรยอมรับควมสมำรตที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคนในระดับมำก โดยมีคะแนนเฉลีย = 3.87 และคะแนนควมเบี่ยงเบนมำตรฐำน = 0.61

สถำนวิทย์บริกำร
จุฬำลงกรณ์มหำวิทยำลัย

จุดประสงค์ : เพื่อให้การวัดผลประเมินผลมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและวัดความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนได้

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ประธานโปรแกรมวิชาเชิญคณะกรรมการโปรแกรมวิชาประชุมเรื่องการจัดผลประเมินผลการเรียน
2. คณะกรรมการโปรแกรมวิชากำหนดอัตราส่วนของคะแนนระหว่างภาคต่อคะแนนปลายภาค เช่น วิชาภาคทฤษฎีอัตราส่วนคะแนนระหว่างภาค : ปลายภาค เท่ากับ 60 : 40 วิชาภาคปฏิบัติเท่ากับ 70 : 30 เป็นต้น
3. คณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินผลการเรียน เช่น

คะแนน 0 – 49	ได้ผลการเรียน E
คะแนน 50 – 54	ได้ผลการเรียน D
คะแนน 55 – 59	ได้ผลการเรียน D ⁺
คะแนน 60 – 64	ได้ผลการเรียน C
คะแนน 65 – 74	ได้ผลการเรียน C ⁺
คะแนน 75 – 79	ได้ผลการเรียน B
คะแนน 80 – 84	ได้ผลการเรียน B ⁺
คะแนน 85 – 100	ได้ผลการเรียน A
4. อาจารย์ผู้สอนศึกษาประมวลการสอน
5. อาจารย์ผู้สอนสร้างเครื่องมือในการวัดผล
6. นำเครื่องมือไปใช้วัดผลการเรียนของนักศึกษา
7. นำผลที่ได้มาวิเคราะห์คะแนนและตัดสินผลการเรียนตามเกณฑ์ที่โปรแกรมวิชากำหนด
8. เสนอผลการเรียนต่อคณบดีพิจารณา
9. คณบดีส่งผลการเรียนที่อนุมัติแล้วไปยัง สสว.
10. ร้องอธิการบดีฝ่ายวิชาการพิจารณาอนุมัติ
11. ประกาศผลการเรียนให้ทุกฝ่ายทราบ

D5 การประเมินผลการสอนและการปรับปรุงการสอน

การประเมินผลการสอนเป็นหน้าที่ของสำนักวิจัยและบริการวิชาการ และในรอบปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารสำนักวิจัยและบริการวิชาการ ประกอบกับมหาวิทยาลัยปรับปรุงแบบประเมินการสอนของอาจารย์ จึงไม่มีการประเมินการสอนอาจารย์แต่อย่างใด

D6 การวิเคราะห์ติดตามบัณฑิต

ไม่มีการดำเนินการ ซึ่งมีเหตุผลเช่นเดียวกับ D5

E ทรัพยากรการเรียนรู้

ทรัพยากรการเรียนรู้ที่สำคัญของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษที่สำคัญประกอบด้วย

1. ศูนย์ภาษา

ภายในศูนย์ภาษานั้นมีสื่อหลายอย่างที่จัดไว้บริการแก่นักศึกษาที่สนใจที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถทางภาษาอังกฤษของตน เช่น

1.1 ห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์ประมาณ 20 เครื่อง ที่จัดไว้ให้บริการแก่นักศึกษาในการฝึกทักษะคอมพิวเตอร์และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการสืบค้น Internet

1.2 ห้องสมุดทางภาษา ซึ่งจะมีชุดฝึกทักษะการอ่าน และหนังสือตำราทางภาษาอังกฤษจำนวนหนึ่งไว้ให้นักศึกษาได้ค้นคว้าเพิ่มเติมจากการสอนของอาจารย์

1.3 ห้องดูหนัง – ฟังเพลง ซึ่งนักศึกษสามารถที่จะพักผ่อน และฝึกทักษะทางภาษาอังกฤษด้วยการดูวีดีทัศน์ที่โปรแกรมวิชาเตรียมไว้ให้

1.4 ห้องปฏิบัติการทางภาษา จำนวน 1 ห้อง ประมาณ 40 ที่นั่ง

2. ศูนย์วิทยบริการ เป็นหน่วยงานจัดบริการด้านทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ (หนังสือ หนังสือพิมพ์ วารสาร) สื่อไม่ตีพิมพ์ (โสตทัศนศึกษา วัสดุอิเล็กทรอนิกส์) โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงอย่างสะดวก รวดเร็ว ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมีบริการตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ บริการการอ่าน บริการยืม-คืน บริการโสตทัศนศึกษา บริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วัสดุที่มีให้บริการมีดังนี้

2.1 สื่อสิ่งพิมพ์

หนังสือ	จำนวน	163,816	เล่ม
วารสาร	จำนวน	358	ชื่อเรื่อง (Title)
หนังสือพิมพ์	จำนวน	21	ชื่อเรื่อง
กฤตภาค	จำนวน	5,520	หัวเรื่อง (Subject)

จุลสาร	จำนวน	2,520	หัวเรื่อง
วิทยานิพนธ์	จำนวน	1,467	เล่ม
สิ่งพิมพ์รัฐบาล	จำนวน	6,622	เล่ม
ปัญหาพิเศษ	จำนวน	700	เล่ม
2.2 สื่อโสตทัศนศึกษา			
วีดิทัศน์	จำนวน	2,546	ม้วน
สไลด์	จำนวน	4	เครื่อง
เครื่องเล่นเทปเสียง	จำนวน	4	เครื่อง
เคเบิลทีวี	จำนวน	15	เครื่อง
2.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์			
ซีดีรอม / วีซีดี / ดีวีดี	จำนวน	1,578	แผ่น
เครื่องเล่น ดีวีดี	จำนวน	5	เครื่อง
อินเทอร์เน็ต	จำนวน	150	ชุด
ภาษาอังกฤษชุด Discovery	จำนวน	10	User

3. ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นห้องคอมพิวเตอร์ส่วนกลางที่ให้บริการทางด้านคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 ห้อง ๆ ละประมาณ 40 เครื่อง

4. ศูนย์หนังสือ มีหนังสือตำราเรียนไว้จำหน่ายแก่นักศึกษาจำนวนหนึ่ง หรือสามารถเป็นสื่อกลางระหว่างความต้องการของนักศึกษากับทางสำนักพิมพ์ต่างๆ ได้ นักศึกษาต้องการหนังสืออะไร สำนักพิมพ์ไหน ทางศูนย์สามารถจะให้บริการได้

F การเงินและงบประมาณ

แหล่งเงินที่ใช้ในการบริหารจัดการภาควิชามาจาก 3 แหล่งใหญ่ๆ คือ

1. งบประมาณแผ่นดิน
2. งบ บกศ.
3. งบ กศ.บป.

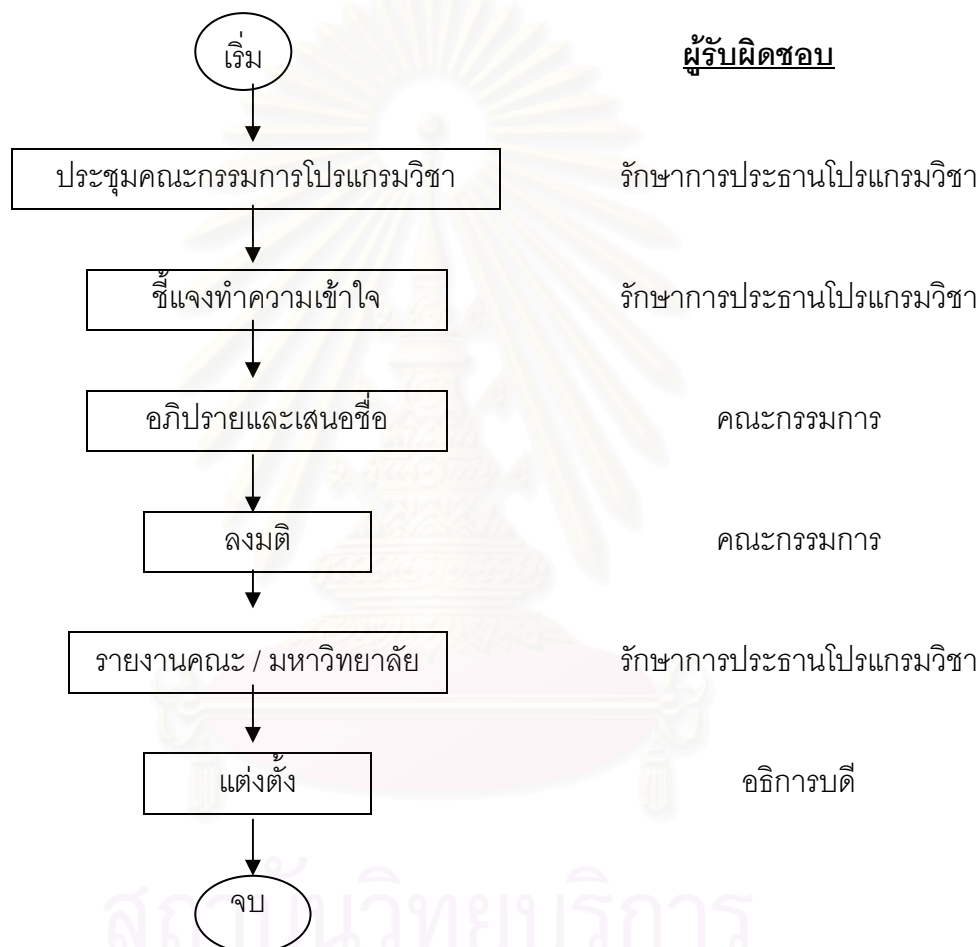
สำหรับในส่วนที่ 3 นั้นเป็นเงินคงคลังของมหาวิทยาลัยเอง

G การบริหารจัดการ

G1 การเลือกผู้นำ

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

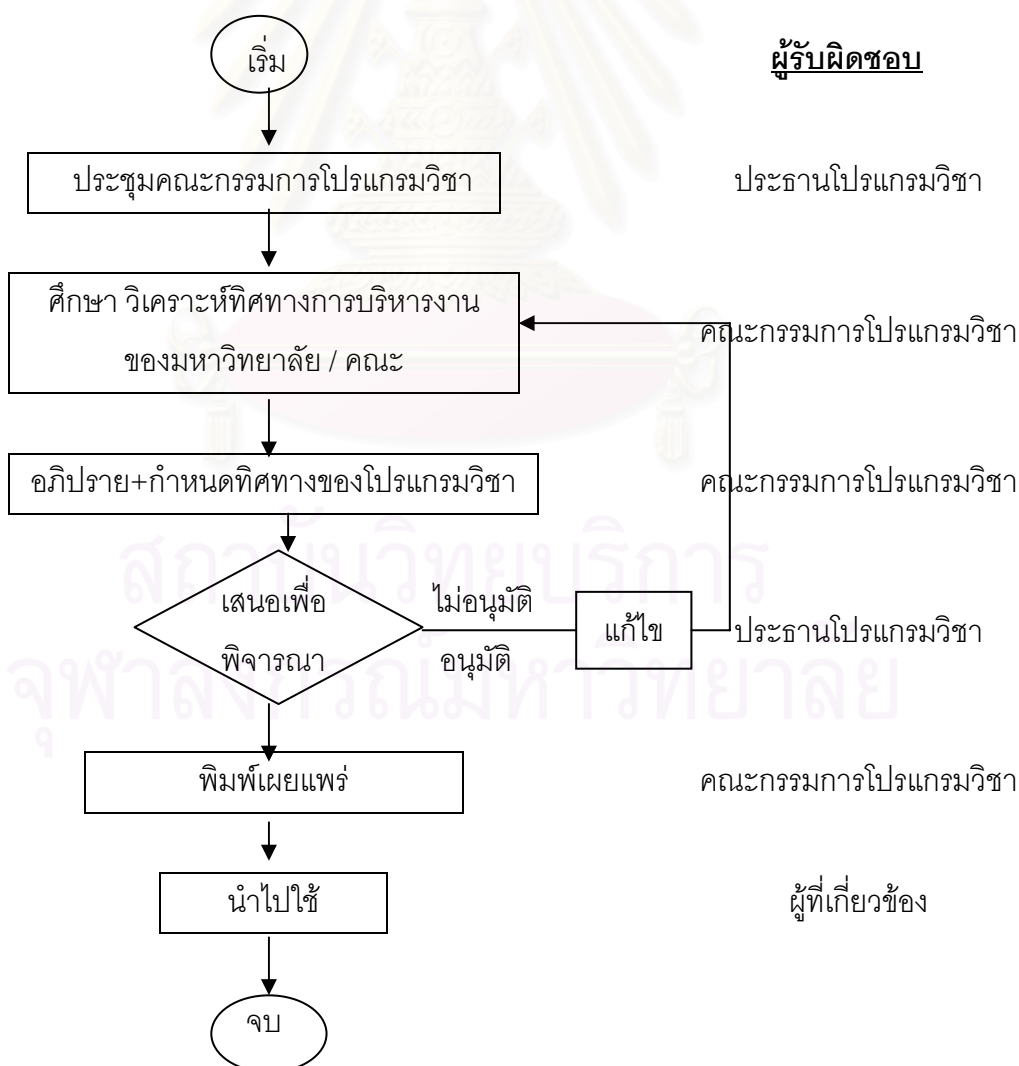
1. รักษาการประธานโปรแกรมวิชาเชิญคณะกรรมการโปรแกรมวิชาประชุม
2. รักษาการประธานโปรแกรมวิชาทำหน้าที่เป็นประธานการประชุม ชี้แจง และทำความเข้าใจถึงความจำเป็นและวิธีการในการเลือกประธานโปรแกรมวิชา
3. คณะกรรมการร่วมอภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องและเสนอชื่อผู้สมควรได้รับแต่งตั้งเป็นประธานโปรแกรมวิชาให้ที่ประชุมพิจารณา

4. หากมีชื่อผู้ถูกเสนอตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ให้คณะกรรมการตัดสินโดยวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าจะเป็นผู้ได้รับการเสนอชื่อต่อไป
5. รักษาการประธานโปรแกรมวิชา นำรายชื่อที่ได้รับการคัดเลือกเสนอผ่านคณะไปยังมหาวิทยาลัยเพื่อลงนามแต่งตั้ง
6. อธิการบดีลงนามอนุมัติแต่งตั้งประธานโปรแกรมวิชา

G2 การกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จุดประสงค์ : เพื่อเป็นทิศทางให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและทุ่มเทกำลังกาย กำลังสมอง และทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรไปยังทิศทางที่องค์กรต้องการ

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ประธานโปรแกรมวิชาเชิญคณะกรรมการโปรแกรมวิชาประชุมเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายและ ทิศทางการบริหารงานของโปรแกรมวิชา
2. คณะกรรมการร่วมกันศึกษานโยบายและทิศทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและ คณะ
3. คณะกรรมการร่วมกันกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และคุณลักษณะ บัณฑิตของโปรแกรมวิชา
4. ประธานโปรแกรมวิชาเสนอรายละเอียดและข้อสรุปทั้งหมดไปยังคณะ / มหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาเห็นชอบ
5. หลังจากผ่านความเห็นชอบและอนุมัติจากมหาวิทยาลัย / คณะให้ใช้ได้แล้ว คณะกรรมการโปรแกรมวิชาจัดพิมพ์เผยแพร่เพื่อนโยบายและทิศทางของโปรแกรมวิชาและจัดทำ เป็นรูปเล่ม
6. แจกจ่ายทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ

G3 การจัดโครงสร้างและการบริหารองค์กร

การบริหารงานโปรแกรมวิชาดำเนินการในรูปของคณะกรรมการโปรแกรมวิชาซึ่ง ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นอาจารย์ผู้สอนรายวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 6 คน ทำหน้าที่ดังนี้

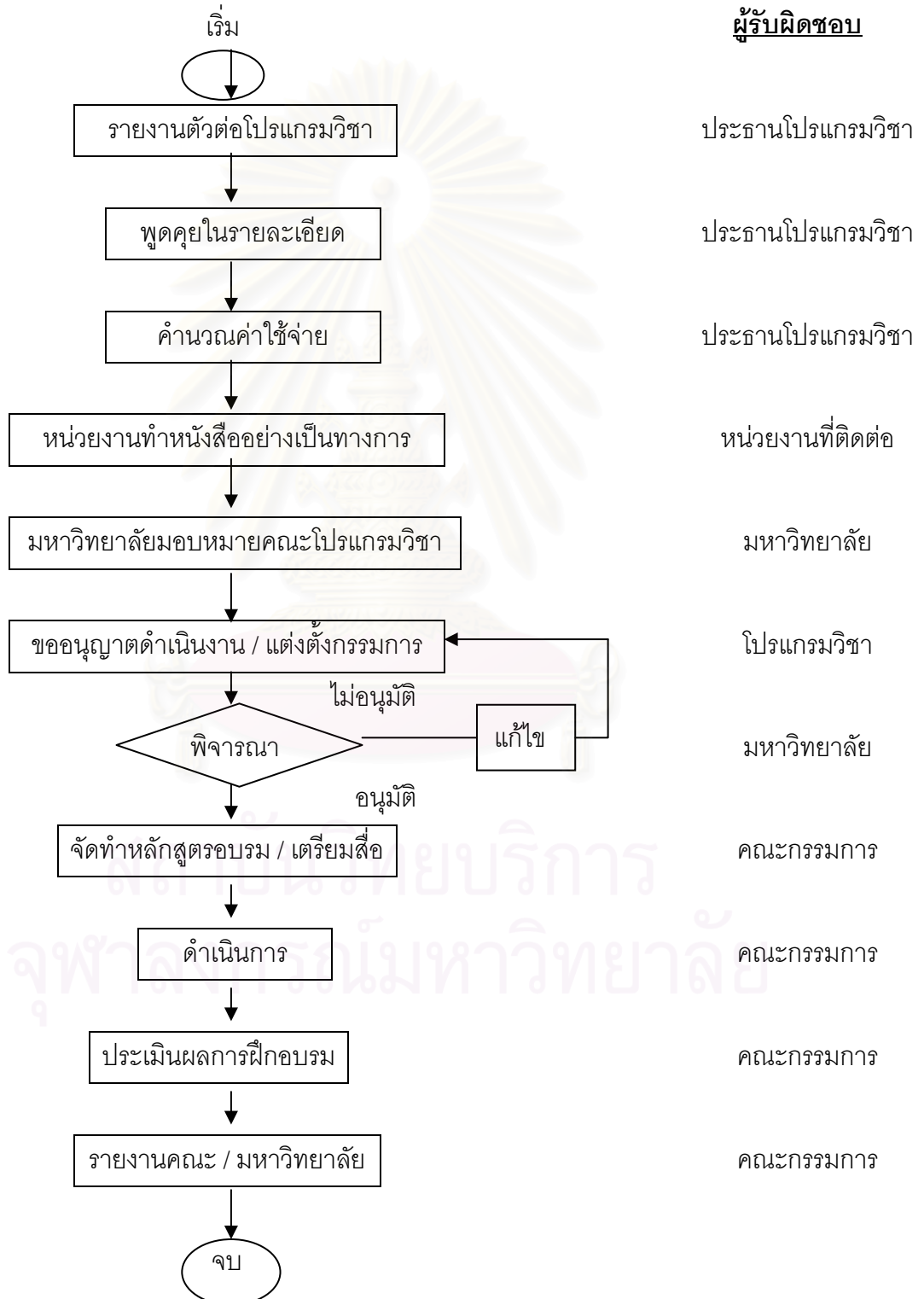
- | | |
|------------------------|------|
| 1. ประธานโปรแกรมวิชา | 1 คน |
| 2. กรรมการโปรแกรมวิชา | 4 คน |
| 3. กรรมการและเลขานุการ | 1 คน |

โดยทำหน้าที่กำหนดปรัชญา ปณิธาน พันธกิจหลัก นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ คุณลักษณะ ของบัณฑิตที่พึงประสงค์และบริหารจัดการโปรแกรมวิชา โดยเฉพาะด้านวิชาการ ตามรายละเอียด ที่ได้เสนอไว้แล้วในบทที่ 2 หัวข้อบริบทของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

H การบริการวิชาการ

จุดประสงค์ : เพื่อถ่ายทอดความรู้ภาษาอังกฤษให้กับสังคม ซึ่งเป็นพันธกิจหนึ่งของภาควิชา

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. หน่วยงานที่มีความประสงค์จะจัดฝึกอบรม ประสานงานกับประธานโปรแกรมวิชา พุดคุยในรายละเอียดของการฝึกอบรม
 2. ประธานโปรแกรมวิชาตกลงในหลักการแล้วคำนวณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม
 3. หน่วยงานทำหนังสืออย่างเป็นทางการถึงมหาวิทยาลัยพร้อมแนบรายละเอียดเพื่อประกอบการพิจารณา
 4. มหาวิทยาลัยมอบหมายให้คณะ / โปรแกรมวิชาเป็นผู้พิจารณา
 5. โปรแกรมวิชาเสนอรายละเอียดในลักษณะโครงการ และขออนุญาตแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน
 6. หลังจากได้รับอนุมัติแล้ว คณะกรรมการร่วมกันจัดทำหลักสูตร สื่อการสอนเพื่อประกอบการฝึกอบรม
 7. คณะกรรมการดำเนินการฝึกอบรมตามที่ได้กำหนดไว้
 8. คณะกรรมการประเมินผลหลังการฝึกอบรม
 9. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัย
- สำหรับในรอบปีที่ผ่านมา นั้น โปรแกรมวิชาให้บริการเพียง 1 กิจกรรมเท่านั้นคือ การฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษในหน้าที่การงานแก่ตำรวจท่องเที่ยวจังหวัดสุพรรณบุรี

I การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยได้พยายามส่งเสริมให้คณาจารย์ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมาก จะเห็นได้จากมหาวิทยาลัยกันเงินของมหาวิทยาลัยไว้ 1 ก้อน เพื่อให้การสนับสนุนเป็นทุนการทำวิจัยแก่อาจารย์ผู้สอน รวมทั้งได้ติดต่อประสานงานกับกองทุนวิจัยภายนอก เช่น สกว. ให้แก่คณาจารย์อีกด้วย รวมทั้งได้จัด กิจกรรมกระตุ้นส่งเสริมคณาจารย์ในเรื่องนี้ โดยเฉพาะทุกปี แต่เนื่องจากภารกิจของคณาจารย์และความไม่พร้อมบางอย่างจึงทำให้อาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษยังไม่ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแต่อย่างใด

J ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ระบบ คือ

J1 ระบบการประกันคุณภาพภายใน

โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา วางระบบประกันคุณภาพภายในตามองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษา

ของสถาบันอุดมศึกษา 9 องค์ประกอบ ซึ่งได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 2 ในหัวข้อ 1.4.1 ระบบประกันคุณภาพภายในหน้า 32 – 36

J2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก

โปรแกรมวิชาได้ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของ สมศ. มาแล้ว 1 ครั้ง และโปรแกรมวิชาได้จัดระบบการประกันคุณภาพภายนอกเป็นไปตามระบบ การประกันคุณภาพภายนอกที่ สมศ. ได้วางไว้ทุกประการ รายละเอียดได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ในหัวข้อ 1.4.2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก หน้า 36 – 45



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข.

ข้อมูลการจัดการศึกษา ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

ผลการศึกษิตตามแบบวิเคราะห์สาระ รายละเอียดดังนี้

A อาจารย์

A1 คุณสมบัติของอาจารย์

A11 จำนวนอาจารย์ / เพศ

อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาอังกฤษ มีทั้งหมด 28 คน แต่เนื่องจากอยู่ในระหว่างลาศึกษาต่อต่างประเทศระดับปริญญาเอก 5 คน และเดินทางไปต่างประเทศในโครงการวิจัยร่วมจำนวนหนึ่งจึงสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้เพียง 16 คน แยกเป็นหญิง 15 คน ชาย 1 คน

A12 อายุ จำแนกเป็นกลุ่มๆ ได้ดังนี้

ไม่เกิน 30 ปี	=	1	คน
31 – 35 ปี	=	2	คน
36 – 40 ปี	=	3	คน
41 – 45 ปี	=	5	คน
46 – 50 ปี	=	-	คน
51 – 55 ปี	=	3	คน
56 ปีขึ้นไป	=	2	คน

A13 คุณวุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี	=	1	คน
ปริญญาโท	=	10	คน
ปริญญาเอก	=	5	คน

A14 ประสบการณ์การศึกษา / ฝึกอบรม / ในต่างประเทศ จำนวน 16 คน ดังนี้

ระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี	จำนวน	8	คน
ระยะเวลาไม่เกิน 3 -4 ปี	จำนวน	4	คน
ระยะเวลาไม่เกิน 5 - 6 ปี	จำนวน	1	คน
ระยะเวลามากกว่า 6 ปี	จำนวน	3	คน

A15 ประสบการณ์ในการสอน

ไม่เกิน 5 ปี	จำนวน	3	คน
--------------	-------	---	----

ระยะเวลา 6 – 10 ปี	จำนวน	4	คน
ระยะเวลา 11 – 15 ปี	จำนวน	3	คน
ระยะเวลา 16 – 20 ปี	จำนวน	-	คน
ระยะเวลา 21 – 25 ปี	จำนวน	5	คน

A16 ตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์	จำนวน	5	คน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	จำนวน	10	คน
รองศาสตราจารย์	จำนวน	1	คน

A2 หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานอาจารย์

A21 การสอน

A211 สอนระดับปริญญาบัณฑิตจำนวน 9 คน เฉลี่ยคนละ 8 คาบเรียน
A212 สอนระดับปริญญาโท จำนวน คน เฉลี่ยคนละ คาบเรียน
A213 สอนระดับปริญญาเอก จำนวน คน เฉลี่ยคนละ คาบเรียน
A214 สอนทั้งระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา จำนวน 7 คน เฉลี่ยคนละ 8.64 คาบเรียน

A22 การวิจัย

A221 จำนวนงานวิจัยทั้งหมด	จำนวน	6	เรื่อง
A222 งานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุน	จำนวน	5	เรื่อง
A223 ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับประเทศ / ระดับนานาชาติ	จำนวน 6 เรื่อง		

A23 การให้บริการวิชาการแก่สังคม

A231 การจัดประชุมทางวิชาการ	จำนวน	5	ครั้ง
A232 การจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการ	จำนวน	4	ครั้ง
A233 อาจารย์ได้รับเชิญไปเป็นวิทยากร	จำนวน	39	ครั้ง
A234 การเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก	จำนวน 4 หน่วยงาน		

A24 การทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

A241 การไปเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในต่างประเทศ	จำนวน		ครั้ง
A242 การจัดประชุมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม	จำนวน	2	ครั้ง

A25 การแต่งตำรา

- A251 ตำราที่อาจารย์แต่ง จำนวน - เล่ม
 A252 จำนวนบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ จำนวน - เรื่อง
 A253 จำนวนเอกสารประกอบการสอน จำนวน 14 เล่ม

A26 การพัฒนาสื่อการศึกษา

- A261 การทำสื่อประกอบการสอน จำนวน 1 ชุด
 A262 การทำสไลด์ จำนวน 3 ชุด
 A263 การทำวีดีทัศน์ จำนวน 4 ชุด

A27 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษานิสิต นักศึกษา

- A271 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาระดับปริญญาบัณฑิต จำนวน 16 คน
 จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ 10.25 คน
 A272 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน
 จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ 9 คน
 A273 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน
 จำนวนนิสิต นักศึกษา 2 คน
 A274 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาชมรม กิจกรรมต่างๆ จำนวน 1 คน

A28 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์

- A281 ระดับปริญญาตรี จำนวน - คน จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ - คน
 A282 ระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ย
 คนละ 2.16 คน
 A283 ระดับปริญญาเอกจำนวน 3 คน จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ 1 คน

A29 การเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์

- A291 ระดับปริญญาตรี จำนวน - คน จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ - คน
 A292 ระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ 1.5 คน
 A293 ระดับปริญญาเอกจำนวน 1 คน จำนวนนิสิต นักศึกษา เฉลี่ยคนละ 1 คน

A210 การเป็นกรรมการชุดต่างๆ

- A2101 คณะกรรมการวิชาการของภาควิชา จำนวน 8 คน
 A2102 คณะกรรมการวิชาการของคณะ จำนวน 1 คน
 A2103 คณะกรรมการเงินทุนของภาควิชา จำนวน 1 คน
 A2104 คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน จำนวน 7 คน
 A2105 คณะกรรมการสอบคัดเลือกนิสิต / นักศึกษา

- ระดับปริญญาตรี	จำนวน	2	คน
- ระดับปริญญาโท	จำนวน	3	คน
- ระดับปริญญาเอก	จำนวน	1	คน

A211 การเป็นกรรมการชุดต่าง ๆ

A2111 ประธานโปรแกรมวิชา หัวหน้าภาควิชา	จำนวน	1	คน
A2112 เลขาโปรแกรมวิชา เลขาภาควิชา	จำนวน	1	คน
A2113 ผู้ประสานงานการสอน การสอบ	จำนวน	1	คน
A2114 ผู้ประสานงานการจัดตารางสอน	จำนวน	1	คน
A2115 ผู้ประสานงานบัณฑิตศึกษา	จำนวน	1	คน
A2116 ผู้ประสานงานอาจารย์ชาวต่างประเทศ	จำนวน	1	คน
A2117 ผู้ประสานงานโครงการบริการวิชาการ	จำนวน	1	คน
A2118 ผู้ประสานงานการเรียนการสอนนิสิต นักศึกษากลุ่มที่เลือกเรียนวิชา ภาษาอังกฤษ	จำนวน	1	คน

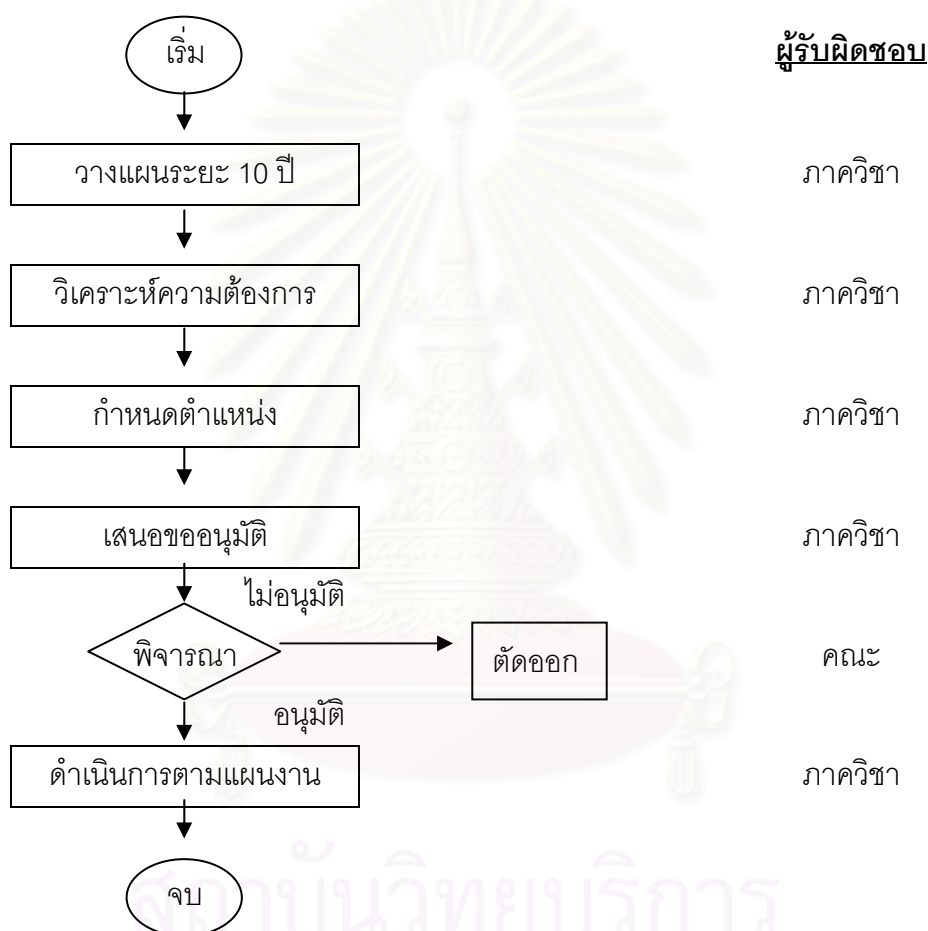
A212 งานอื่นๆ

A2121 รองอธิการบดี	จำนวน	-	คน
A2122 หัวหน้าภาควิชาอื่น ประธานโปรแกรมวิชาอื่น	จำนวน	-	คน
A2123 รองผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก	จำนวน	-	คน
A2124 รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต นักศึกษา	จำนวน	1	คน
A2125 รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา	จำนวน	1	คน
A2126 สมาชิกสภาคณาจารย์	จำนวน	1	คน
A2127 เป็นคณะกรรมการต่างๆ ในระดับมหาวิทยาลัย	จำนวน	5	คน

A3 กระบวนการกำหนดตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งอาจารย์ที่ภาควิชาสามารถที่จะสรรหา/คัดเลือกเข้ามาเพิ่มเติม/ทดแทน คณาจารย์ของภาควิชาที่จะเกษียณอายุราชการหรือลาออกจากราชการในอนาคต

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชาโดยคณะกรรมการประจำภาควิชา ร่วมกันวางแผน ทิศทางการดำเนินงานของภาควิชาล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 10 ปี
2. ภาควิชาวิเคราะห์ความต้องการด้านอัตรากำลัง เพื่อรองรับแผนงานของภาควิชาในอนาคต รวมทั้งเพื่อรองรับอัตราการเกษียณอายุราชการของคณาจารย์ในภาควิชา
3. กำหนดตำแหน่ง / คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ช่วงระยะเวลาที่ต้องการอัตรากำลังลงในแผนงาน
4. เสนอขออนุมัติ แผนงาน จากคณะฯ
5. ดำเนินการตามแผน

ปัจจัยที่เอื้อก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความชัดเจนและแน่นอน ของการวางแผนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย คณะฯ และภาควิชาฯ
2. ภาวะผู้นำและการได้รับการยอมรับของผู้บริหารทุกระดับชั้น

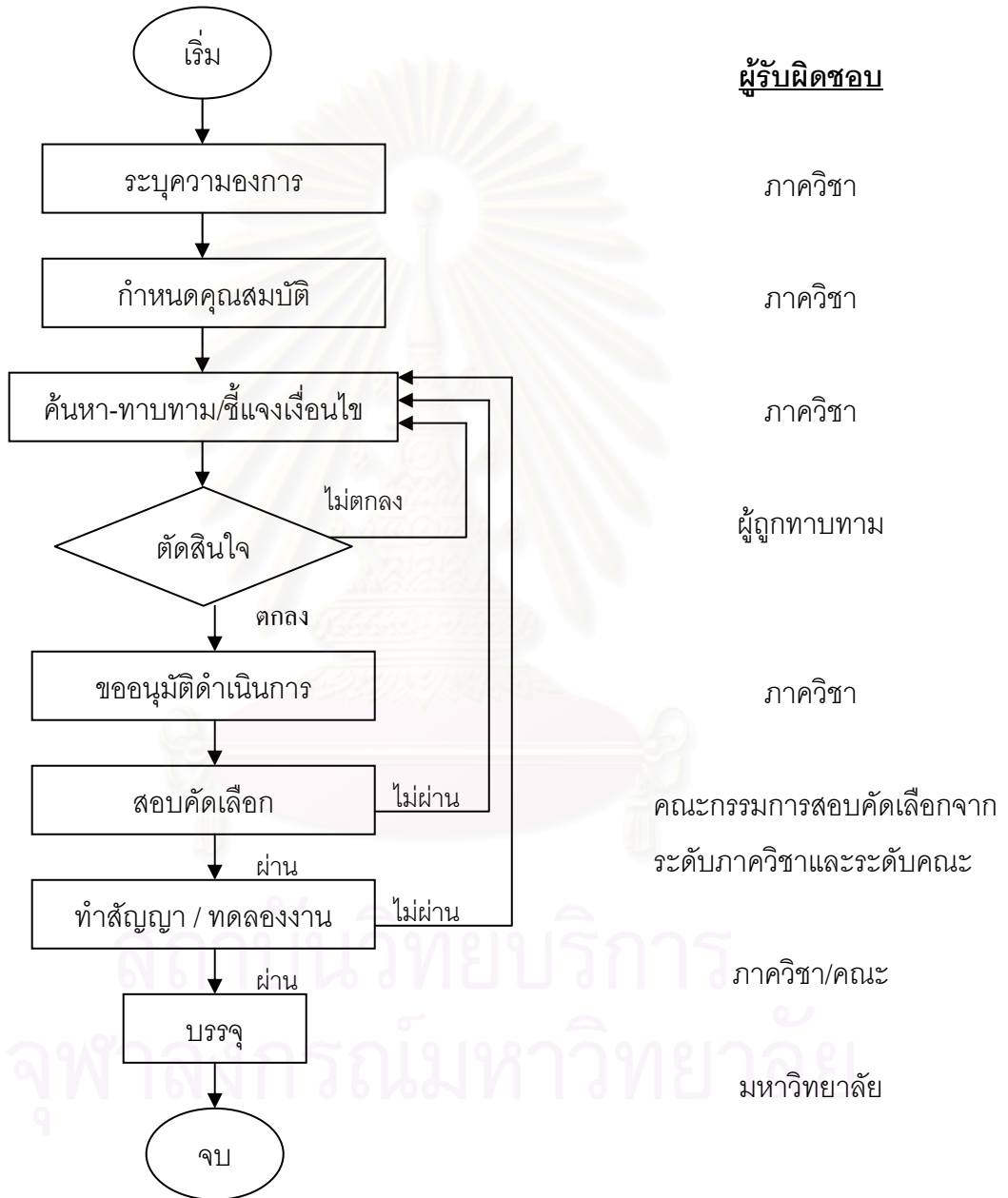
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A4 กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกอาจารย์

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้อาจารย์คนไทยที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด

A41 การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์คนไทย

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

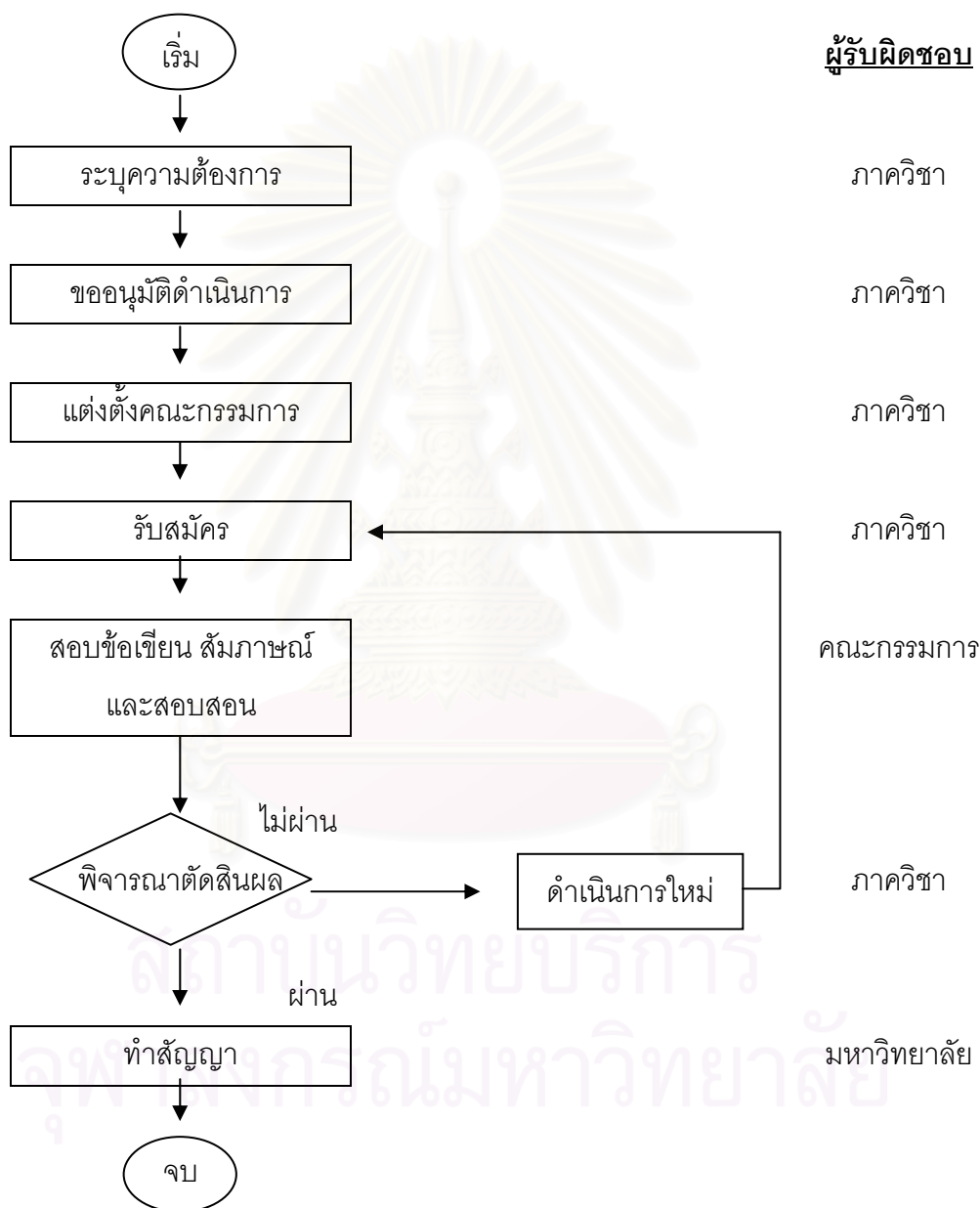
1. ภาควิชาโดยคณะกรรมการประจำภาควิชาระบุความต้องการของภาควิชาโดยการกำหนดตำแหน่งและช่วงระยะเวลาที่ต้องการ
2. คณะกรรมการประจำภาควิชา ร่วมกันกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งระบุสาขาหรือความเชี่ยวชาญในแต่ละตำแหน่งนั้น
3. หัวหน้าภาควิชาทบทวนบุคคลที่เป็นเป้าหมาย ส่วนมากคือนิสิตของภาควิชาเองที่จบการศึกษาระดับเกียรตินิยมหรือทบทวนจากนักเรียนทุนที่ได้รับทุนของรัฐบาลหรือองค์กรระหว่างประเทศไปศึกษาต่อต่างประเทศ
4. ภาควิชาเสนออนุมัติดำเนินการสอบคัดเลือกอาจารย์ต่อคณะและมหาวิทยาลัย
5. ภาควิชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือกอาจารย์
 - 5.1 คณะกรรมการประกอบไปด้วย
 - 1) หัวหน้าภาควิชาเป็นประธาน
 - 2) อาจารย์ชาวต่างประเทศ 1 ท่าน เป็นกรรมการ
 - 3) เลขานุการภาควิชา 1 ท่าน เป็นกรรมการและเลขานุการ
 - 5.2 วิธีการคัดเลือก
 - 1) สอบข้อเขียน โดยให้เขียนบทความทางวิชาการเป็นภาษาอังกฤษ ออกข้อสอบและตรวจข้อสอบโดยอาจารย์ชาวต่างประเทศ
 - 2) สอบสอน
 - 3) สอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการซึ่งมีคณบดีเป็นประธาน
 - 4) และหรือทดสอบอย่างอื่นตามความเหมาะสม
6. ทำสัญญาการปฏิบัติงานกับภาควิชาและทดลองงาน
7. บรรจุ แต่งตั้ง

ปัจจัยที่เอื้อก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความแน่นอนในนโยบายและทิศทางการบริหารงานของคณะผู้บริหารทุกระดับ
2. ความมีชื่อเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสนใจที่จะทำงานสอนและงานด้านวิชาการให้มาร่วมงานด้วย
3. ภาควิชามีนิสิตเป็นวัตถุดิบที่ดีที่ให้ภาควิชาคัดเลือกได้ทั้งด้านความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะตัว

A42 การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์ชาวต่างประเทศ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้มาซึ่งอาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด

กระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชาระบุความต้องการ โดยกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการ
2. ขออนุมัติดำเนินการต่อคณะฯ และมหาวิทยาลัย
3. ภาควิชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือกอย่างน้อย 3 ท่าน ประกอบด้วย
 - 3.1 หัวหน้าภาควิชาการเป็นประธาน
 - 3.2 อาจารย์ชาวต่างประเทศของภาควิชา 1 ท่าน เป็นกรรมการ
 - 3.3 เลขานุการภาควิชา 1 ท่าน เป็นกรรมการและเลขานุการ
4. ประชาสัมพันธ์การรับสมัครในหลาย ๆ รูปแบบ
 - 4.1 ติดประกาศ ตามสถานที่สำคัญๆ ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
 - 4.2 ลงประชาสัมพันธ์ใน Web-site ของภาควิชา
 - 4.3 ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ
5. รับสมัครสอบคัดเลือก
6. สอบคัดเลือกด้วยวิธีการและขั้นตอน เช่นเดียวกับการสอบคัดเลือกอาจารย์คนไทย และเน้นการสอบเขียนบทความวิชาการเป็นกรณีพิเศษ
7. ผู้ที่ผ่านการทดสอบ ทำสัญญาจ้างปีต่อปี

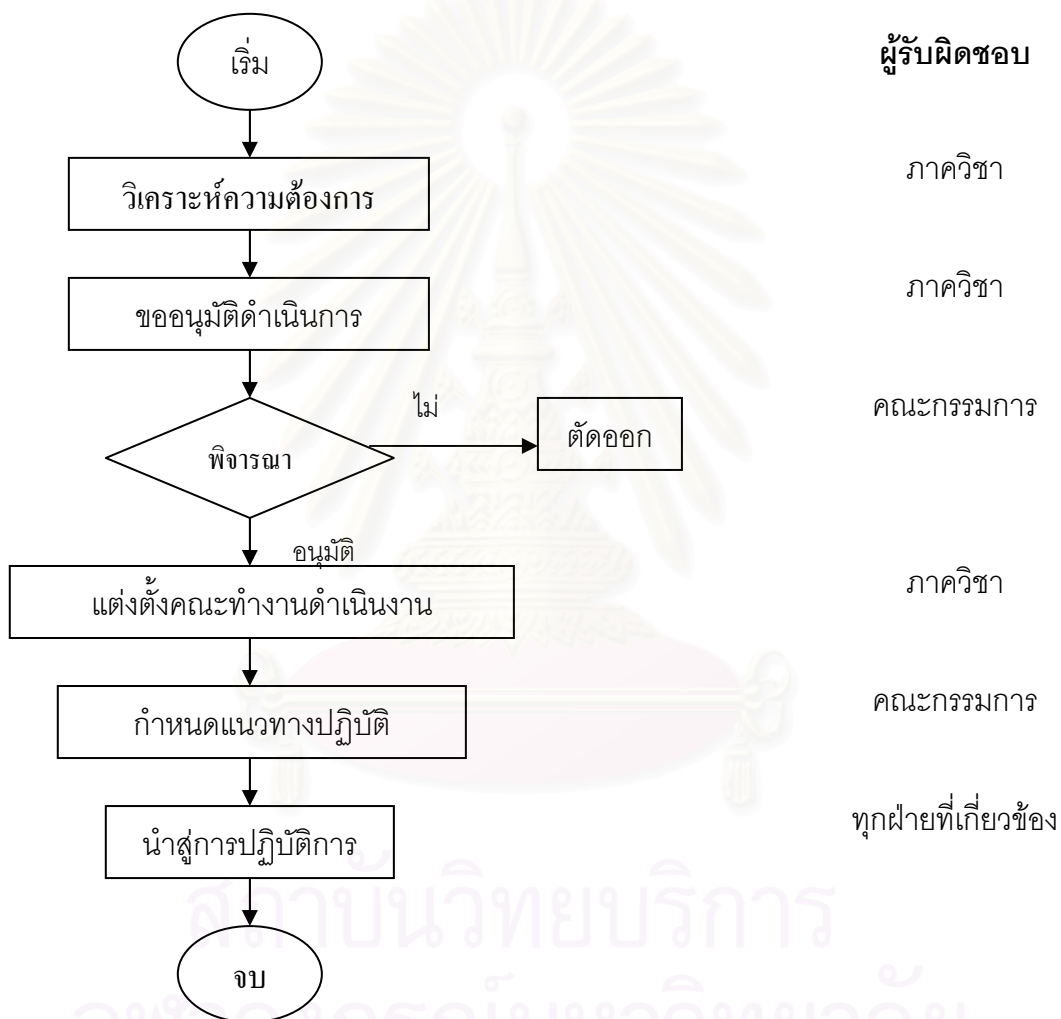
ปัจจัยที่เอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความมีชื่อเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ความพร้อมของมหาวิทยาลัยในเรื่องงบประมาณ ของผู้บริหารในระดับคณะที่สามารถได้จ่าย งบประมาณและตัดสินใจได้เองในระดับคณะ
3. ความลงตัวของมหาวิทยาลัยในการที่จะกำหนด กฎ ระเบียบ เฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

A5 การดำรงรักษาอาจารย์

วัตถุประสงค์ : เพื่อรักษาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ และสร้างขวัญกำลังใจให้อาจารย์ทุกท่าน

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนดำเนินงาน

1. ภาควิชารวบรวมวิเคราะห์ปัญหาและต้องการของอาจารย์
2. สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไข
3. ขออนุมัติแนวทางแก้ไข ไปยังคณะ/มหาวิทยาลัย ถ้าอยู่เหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ภาควิชาจะดำเนินการได้
4. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดรายละเอียดและแนวปฏิบัติการแก้ไขปัญหาความต้องการนั้นๆ
4. นำแนวทางแก้ไขสู่การปฏิบัติ

ตัวอย่างการดำเนินการ

ภาควิชาไม่ได้ประสบปัญหาเรื่องการย้ายที่ทำงานของอาจารย์ แต่มีปัญหาบ้างในการจ้างอาจารย์ ชาวต่างประเทศ สาเหตุก็คือ เงินเดือนที่ทางราชการจ่ายให้ไม่พอกับค่าครองชีพในกรุงเทพมหานคร ภาควิชาได้ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนจากคณะโดยให้ค่าประสบการณ์ทางวิชาการเพิ่ม ดังนี้

1. อนุมัติเงินค่าประสบการณ์ทางวิชาการแก่อาจารย์ต่างประเทศคนละ 8,000 บาท ในช่วงเวลา 2 ปีแรกของการทำงาน และเพิ่มเป็น 10,000 บาท สำหรับการทำงานตั้งแต่วันที่ 3 เป็นต้นไป โดยใช้เงินงบประมาณของคณะ
2. หลังจากปีที่ 3 ไปแล้ว อาจารย์ต่างประเทศจะได้รับการพิจารณาเพิ่มเงิน ขึ้นให้อีกปีละ 2,000 บาท ตลอดระยะเวลาการเป็นอาจารย์
3. เปิดโอกาสให้อาจารย์ชาวต่างประเทศเสนอขอผลงานทางวิชาการได้ เช่นขอกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และจะได้เงินเพิ่มค่าประจำตำแหน่งอีกเดือนละ 2,000 บาท ขณะนี้มีอาจารย์ 1 ท่านที่เข้าสู่ระบบนี้
3. ให้รับผิดชอบสอนในโครงการพิเศษเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ เช่น ฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ แก่บุคคลภายนอกทั้งนี้ อาจารย์ชาวต่างประเทศต้องมีชั่วโมงสอนที่เป็นรายวิชาเขียนอย่างน้อย 1 รายวิชาต่อภาคเรียน และจะต้องผ่านการประเมินคุณภาพการสอนและการทำงานอย่างน้อยในระดับดี การประเมินจะกระทำทุกๆ 6 เดือน

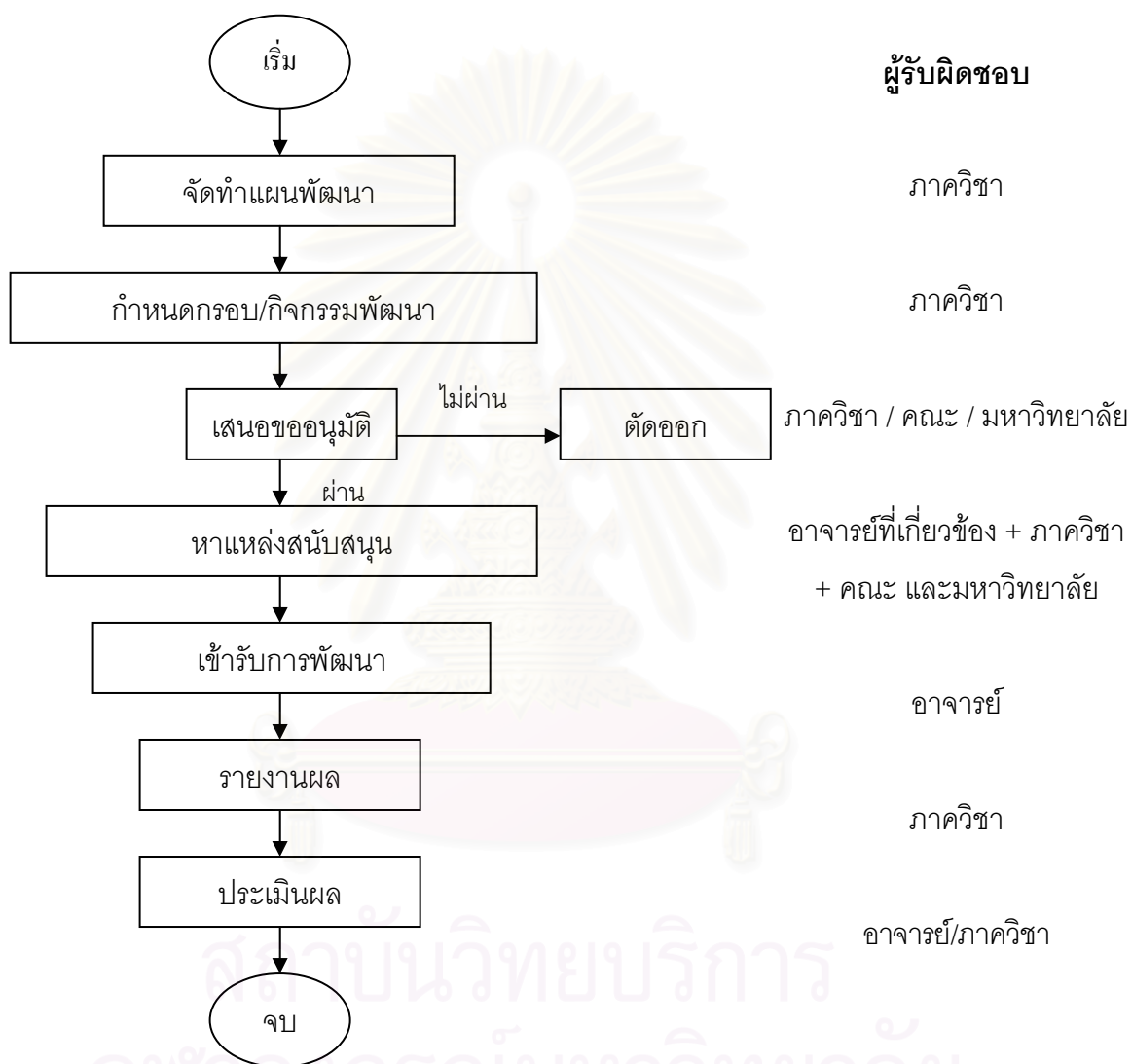
ปัจจัยก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความมีชื่อเสียงและความพร้อมในหลายๆ ด้านของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ความรัก ซื่อสัตย์ รักดีต่อองค์กร จึงทำให้อาจารย์ไม่ต้องการย้ายสถานที่ทำงาน

A6 การพัฒนาอาจารย์

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งอาจารย์ที่ดีและมีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

กระบวนการพัฒนาอาจารย์



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชาจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ล่วงหน้า 10 ปี
2. ภาควิชากำหนดกรอบและกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ในลักษณะแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ
3. ขออนุมัติแผนจากคณะ / มหาวิทยาลัย

4. คณาจารย์ ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัยเสาะหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน โดยเฉพาะทุนการศึกษาต่อต่างประเทศจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย
5. ภาควิชาส่งอาจารย์เข้าสอบแข่งขันเพื่อรับทุนการศึกษาต่อ
6. อาจารย์เข้ารับการพัฒนามาในกรณีที่สอบชิงทุนการศึกษาต่อได้
7. ภาควิชาบรรยายวิชา หรือเนื้อหาที่ต้องการให้ผู้รับทุนการศึกษาต่อ เรียนเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ เพื่อในอนาคตจะได้กลับมาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ
8. ภาควิชาติดตามผลการพัฒนาเป็นระยะ
9. ผู้รับการพัฒนารายงานผลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
10. ภาควิชาสรุปรายงานผลตามลำดับ

ตัวอย่างดำเนินการ

ภาควิชาได้จัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น

1. การศึกษาปริญญาชั้นสูงในต่างประเทศ ขณะนี้คณาจารย์ของภาควิชา จำนวน 6 คน ได้รับทุน สกอ. British Council และทุนของมหาวิทยาลัยให้ไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ในประเทศอังกฤษ 4 คน และอเมริกา 2 คน
2. การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในประเทศไทย และต่างประเทศ โดยใช้งบประมาณของคณะ ซึ่งอาจารย์ทุกท่านสามารถขออนุมัติเข้ารับการอบรมได้ตามความสนใจ
3. การพัฒนาอาจารย์โดยมีแหล่งทุนสนับสนุนการทำวิจัยทั้งระดับคณะ มหาวิทยาลัย และแหล่งทุนภายนอก
4. คณะได้ตั้งงบประมาณจำนวนหนึ่งส่งเสริมให้อาจารย์ทำการวิจัยและผลิตผลงานวิชาการ สื่อการสอน โดยเสนอขอรับการสนับสนุนได้ตามขั้นตอน
5. ภาควิชามีวารสารวิชาการของภาคชื่อ “Thoughts” เป็นเวทีให้อาจารย์นำเสนอผลงานทางวิชาการ
6. ภาควิชาได้กำหนดเป็นเงื่อนไขในการะงานกับอาจารย์รุ่นใหม่ที่กำหนดให้ทุกคนต้องผลิตผลงานวิชาการปีละ 1 ชิ้น
7. ภาควิชาได้สร้างบรรยากาศทางวิชาการตลอดเวลาด้วยการ จัดเวทีให้อาจารย์ และนิสิต โดยเฉพาะนิสิตบัณฑิตศึกษาให้เสนอผลงานวิชาการ เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศบรรยายความก้าวหน้าทางวิชาการ จัดสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

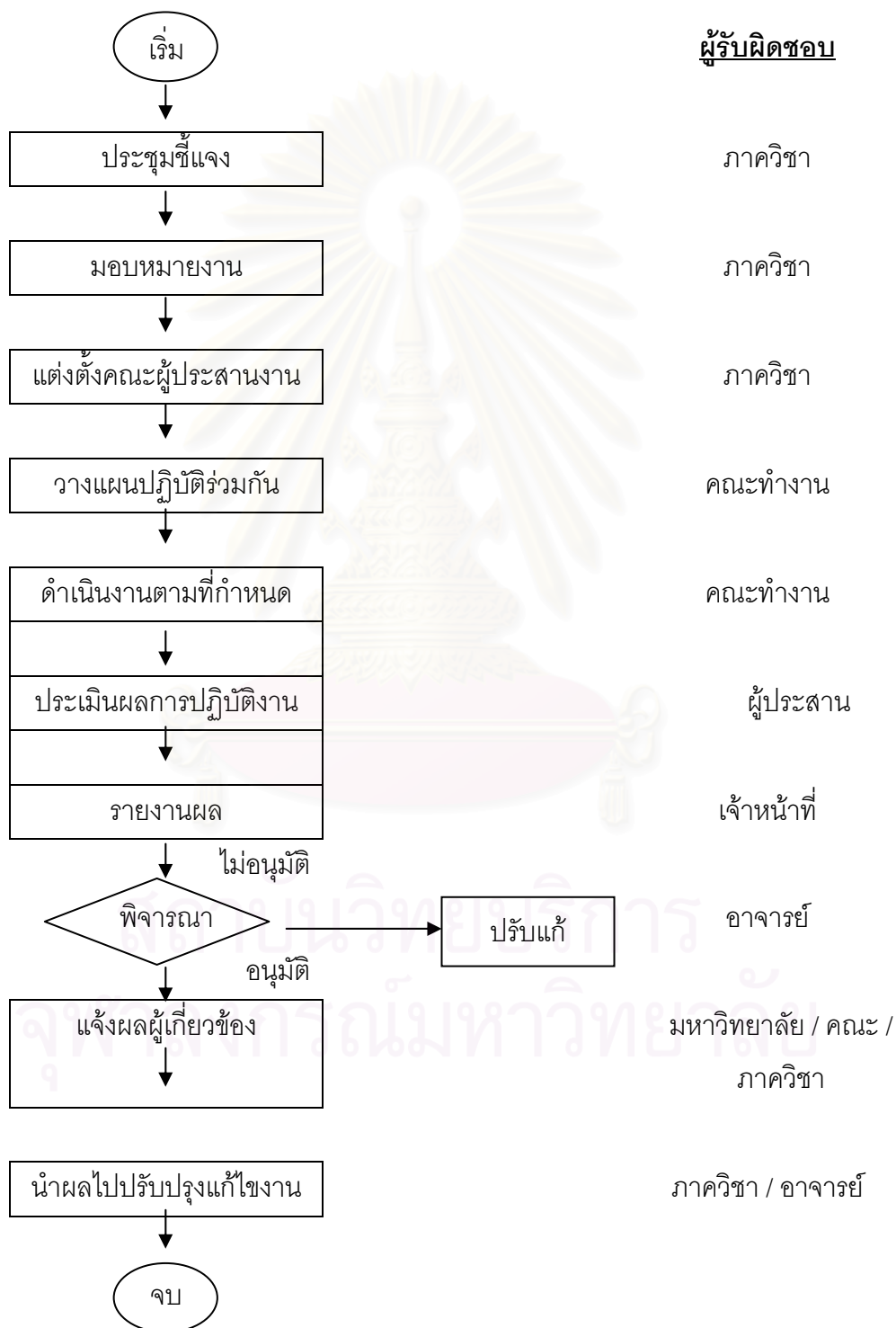
1. การมีเงินงบประมาณคณะมากพอที่จะสามารถวางแผนพัฒนาอาจารย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. ความสามารถเฉพาะตัวของอาจารย์ในภาควิชาสูงมากที่จะสามารถสอบชิงทุนหรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้รับทุนการศึกษาได้
3. ความกระตือรือร้น และความเป็นนักวิชาการของอาจารย์ในภาควิชา
4. ความชัดเจนในเป้าหมาย การบริหารของภาควิชาการ / คณะ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดประสงค์: เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของอาจารย์ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

เนื่องจากภารกิจหลักของอาจารย์คือ การสอน ภาควิชาได้กำหนดขั้นตอนการควบคุม กำกับติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์ดังนี้

1. หัวหน้าภาคประชุมอาจารย์ทั้งภาคฯ ในวันแรกของการเรียนการสอนในแต่ละภาคเรียน
2. หัวหน้าภาคมอบหมายให้อาจารย์กรอกภาระงานเพื่อเป็นข้อตกลงการทำงานของภาควิชา
3. ภาควิชาแต่งตั้งผู้ประสานงาน สอนในแต่ละรายวิชาที่คณาจารย์สอนร่วมกัน
4. ผู้ประสานงานจัดให้คณะทำงานในแต่ละชุด ร่วมกันวางแผนการดำเนินงานและรายละเอียดงานร่วมกัน
 5. คณาจารย์นำแผนการดำเนินงานและรายละเอียดของงานไปปฏิบัติ
 6. ประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ประเมินการสอนทุก 6 เดือน หรือทุกภาคการศึกษา
 - 6.1 อาจารย์คนไทย จะได้รับการประเมินการสอนโดย นิสิตโดยใช้แบบประเมินของ มหาวิทยาลัย และประเมินตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด
 - 6.2 อาจารย์ชาวต่างประเทศจะได้รับการประเมินโดย
 - 6.2.1 อาจารย์ประจำในภาควิชาภาษาอังกฤษเป็นผู้ประเมิน
 - 6.2.2 นิสิตเป็นผู้ประเมิน
 - 6.3 เนื้อหาการประเมินอาจารย์ชาวต่างประเทศ ประกอบด้วย
 - 6.3.1 ความสามารถเรื่องการสอน
 - 6.3.2 ความร่วมมือที่มีต่อภาควิชา
 - 6.3.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 7. สรุปและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
 - 7.1 การประเมินผลและการตัดสินผลการเรียนของนิสิต ผู้ประสานการสอนและการสอบเสนอผลการเรียนต่อหัวหน้าภาควิชาให้พิจารณาอนุมัติ
 - 7.2 การประเมินการสอน คณะกรรมการประเมินผลการสอนในระดับมหาวิทยาลัย ส่งผลการประเมินผ่านคนบดี ไปยังหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจัดสถานที่เป็นการเฉพาะเพื่อเก็บผลการประเมินนั้นและแจ้งให้อาจารย์แต่ละท่านมาดูผลการประเมินการสอนของตนเองได้
 8. ภาควิชากำหนดให้อาจารย์ผู้สอนนำผลการประเมินไปใช้ โดยระบุสิ่งที่แก้ไขลงใน แผนการสอนในการสอนครั้งต่อไป

นอกจากนั้น การควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ยังดำเนินการด้วยคณะกรรมการ ประกันคุณภาพของภาควิชาตลอดเวลา และอย่างน้อยทุก 1 ปี จากคณะกรรมการประกันคุณภาพ ของคณะ และอย่างน้อย 2 ปีต่อครั้งจากคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. วัฒนธรรมขององค์กรในการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ความจริงจัง และจริงใจของทุกฝ่ายที่จะประเมินเพื่อนำผลไปใช้เพื่อการปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน
3. เกิดจากการที่ทุกฝ่ายเข้าใจสิ่งที่เป็นอยู่
4. การมีคณะกรรมการนอกภาควิชาการมาทำหน้าที่การประเมินผลการดำเนินงาน

A8 ปัจจัยเอื้อในเรื่องของอาจารย์

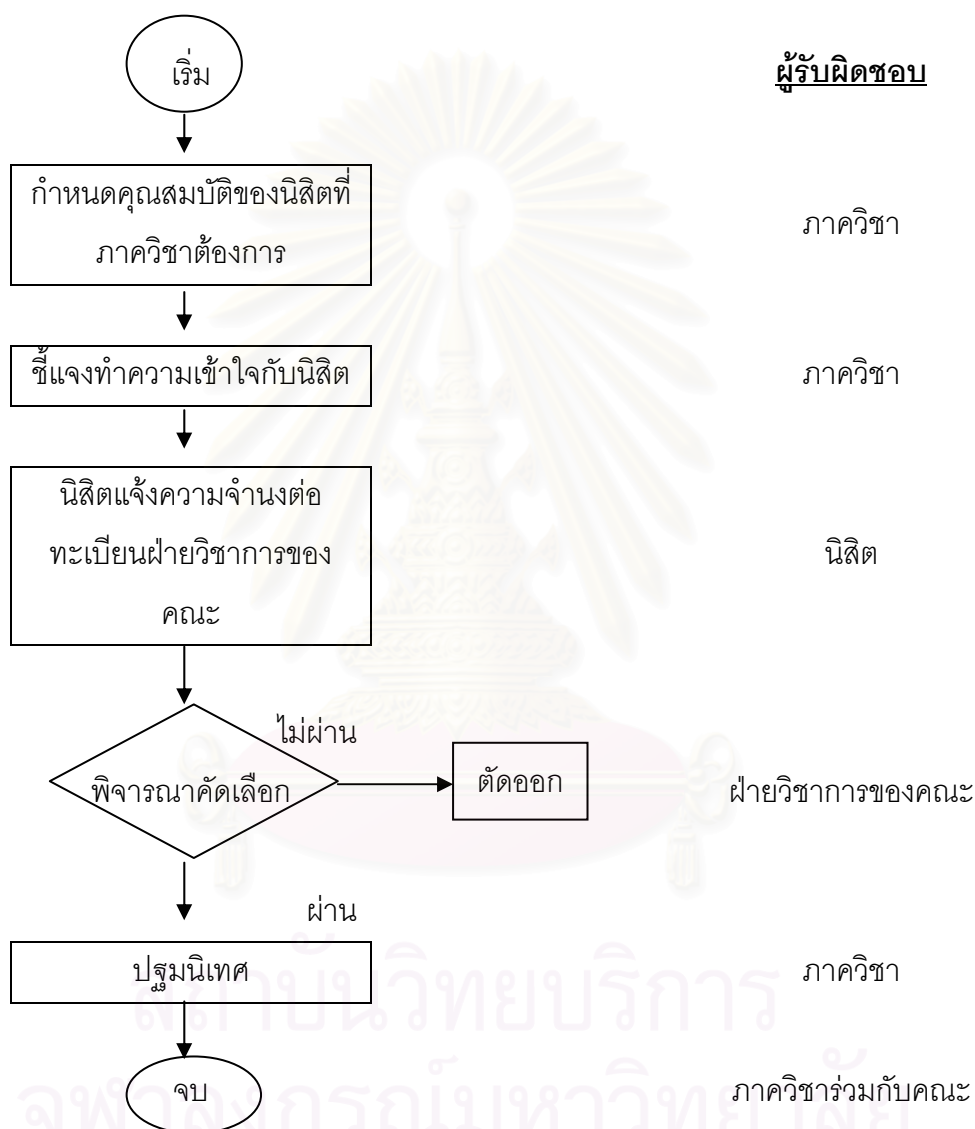
สิ่งที่ทำให้อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษโดดเด่นกว่าที่อื่น คือ

1. ความทุ่มเทให้กับการเรียนการสอน ดูได้จากผลการประเมินการสอนของอาจารย์จะอยู่ในระดับดี ถึงดีมาก
2. อาจารย์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นผลจากการวางแผน การรับอาจารย์ล่วงหน้า และมีระบบการรับอาจารย์ที่ดี
3. อาจารย์เป็นผู้มีประสบการณ์การสอนอย่างแท้จริง ผ่านการศึกษาในประเทศที่ใช้ ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ และในระหว่างศึกษาอยู่นั้นภาควิชาการติดตามเสนอแนะให้อาจารย์ เรียนในสาขาและวิชาที่ภาควิชาการต้องการ และอาจารย์แต่ละท่านจะสอนเฉพาะวิชาที่ตนเอง ถนัด ประมาณ 2-3 รายวิชา
4. อาจารย์มีน้ำใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวม และเสนอตัวสอนรายวิชา ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาการเรียนการสอนพอสมควร
5. อาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของตนเองอยู่เสมอ และ ติดตามความก้าวหน้าของศาสตร์ที่รับผิดชอบตลอดเวลา
6. อาจารย์มีความจงรักภักดีต่อภาควิชา ต่อมหาวิทยาลัย ภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและเกือบทั้งหมดเป็นศิษย์เก่าของภาควิชา
7. อาจารย์รับฟังผลการประเมิน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดเวลา
8. อาจารย์ของภาควิชามีคุณสมบัติส่วนตัวพร้อม ทั้งฐานะและพื้นฐานของครอบครัว

B นักศึกษา

B1 กระบวนการคัดเลือกนิสิตเข้าสู่วิชาเอก

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้นิสิตที่มีคุณสมบัติตามที่ภาควิชาต้องการ

กระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชากำหนดคุณสมบัติของนิสิตที่ภาควิชาต้องการ
2. ภาควิชาชี้แจงทำความเข้าใจ คุณสมบัติดังกล่าว พร้อมเงื่อนไขอื่นใด (ถ้ามี) แก่นิสิต คณะอักษรศาสตร์ ชั้นปีที่ 1 ก่อนที่นิสิตจะเริ่มเรียน รายวิชาต่าง ๆ ที่หลักสูตรกำหนด
3. นิสิตชั้นปีที่ 2 ยื่นความจำนองที่จะขอสมัครเรียนวิชาเอกภาษาอังกฤษที่ฝ่ายวิชาการ(ทะเบียน) ของคณะ
4. ฝ่ายวิชาการคณะ คัดเลือกนิสิตติดตามคุณสมบัติและเกณฑ์ที่ภาควิชากำหนดไว้
5. ภาควิชาจัดปฐมนิเทศนิสิตที่ผ่านการคัดเลือก จัดอาจารย์ที่ปรึกษาใหม่ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำในภาควิชา
6. นิสิตเริ่มเข้าสู่โปรแกรมการเรียนของหลักสูตรวิชาเอก ภาษาอังกฤษภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา

ตัวอย่างการดำเนินการ

ในแต่ละปี ภาควิชาจะกำหนดคุณสมบัติและพิจารณาความสามารถทางภาษาอังกฤษของนิสิตที่จะเข้าเรียนหลักสูตรวิชาเอกภาษาอังกฤษ คือ ต้องได้คะแนนเฉลี่ยรายวิชา 2202112 ภาษาอังกฤษ 2 (3) กับวิชา 2202123 การแปลภาษาอังกฤษเบื้องต้น (2) เท่ากับ 2.8 ซึ่งทั้ง 2 รายวิชา เป็นวิชาในหมวดวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์ ซึ่งจัดไว้ให้นิสิตอักษรศาสตร์ชั้นปีที่ 1 ต้องลงทะเบียนเรียนในภาคเรียนที่ 2 ดังนั้น เมื่อนิสิตเรียนผ่านภาคเรียนที่ 2 ไปแล้ว นิสิตจะต้องนำผลการเรียนที่ได้ยื่นแสดงความจำนองงานทะเบียน ฝ่ายวิชาการของคณะ

งานทะเบียนจะตรวจสอบคุณสมบัติของนิสิต และประกาศรายชื่อนิสิตทุกคนที่ประสงค์จะเข้าเรียน หลักสูตรวิชาเอกภาษาอังกฤษและมีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์ ตามที่ภาควิชากำหนด คณะจะจัดปฐมนิเทศโดยมีตัวแทนจากภาควิชาภาษาอังกฤษให้คำแนะนำเรื่องการเรียนการสอนในหลักสูตรวิชาเอกภาษาอังกฤษ หลังจากนั้น นิสิตจะเริ่มเข้าสู่ โปรแกรมการเรียนวิชาเอกภาษาอังกฤษตั้งแต่ชั้นปีที่ 2 เป็นต้นไป

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. นิสิตของคณะอักษรศาสตร์ มีพื้นฐานความรู้ที่เป็นเลิศอยู่แล้ว
2. นิสิตมีเป้าหมายชีวิตของตนเอง และส่วนมากต้องการที่จะเรียนในหลักสูตรวิชาเอกภาษาอังกฤษ
3. ภาควิชามีระเบียบกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกนิสิตเข้าสู่โปรแกรมการเรียนที่ชัดเจน

โปร่งใส และได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับนิสิตและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายล่วงหน้า

4. ระเบียบกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกนิสิตเข้าสู่ โปรแกรมการเรียนมีความยุติธรรมต่อนิสิตทุกคน กล่าวคือภาควิชาไม่ได้นำเอาผลการเรียนของรายวิชา 22021111 ภาษาอังกฤษ 1 (3) ซึ่งจัดให้นิสิตทุกคนลงทะเบียนเรียนในภาคการศึกษาที่ 1 มาคิดคะแนนเฉลี่ยร่วมด้วย เพราะคำนึงถึงความแตกต่างและความพร้อมของนิสิตแต่ละคน ซึ่งภาคการศึกษาที่ 1 เป็นช่วงของการปรับตัวของนิสิต

4. ภาควิชาภาษาอังกฤษมีความพร้อมในด้านคณาจารย์ผู้สอน ดังนั้นจึงสามารถรับนิสิตของคณะอักษรศาสตร์ที่ต้องการเรียนหลักสูตรวิชาเอกภาษาอังกฤษได้จำนวนมาก

5. ระบบและกระบวนการคัดเลือกผ่านการออกแบบและปรับปรุงตลอดมา จึงทำให้ภาควิชาได้นิสิตที่มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ความสามารถ และจิตมุ่งมั่นตามที่ภาควิชาการต้องการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

B 2 กระบวนการค้นหาความต้องการของนิสิต

จุดประสงค์ : เพื่อทำความรู้จักนิสิตในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะทำให้สามารถแนะแนวการศึกษาได้ตามความสามารถและความสนใจของนิสิต

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินการ

1. คณะอักษรศาสตร์แต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษานิสิตชั้นปีที่ 1
2. คณะจัดปฐมนิเทศนิสิตใหม่ทั้งคณะพร้อมกันโดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาในคณะที่คณะแต่งตั้งให้รับผิดชอบนิสิตปีที่ 1 และผู้เกี่ยวข้องร่วมด้วย
3. แยกนิสิตพบอาจารย์ที่ปรึกษาตามที่คณะจัดให้ และอาจารย์ที่ปรึกษาให้นิสิตกรอกแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อทำระเบียบประวัติของนิสิตแต่ละคน และแยกเก็บใส่แฟ้มของแต่ละคนตามที่คณะได้เตรียมไว้
4. อาจารย์ที่ปรึกษาจะเป็นผู้เก็บรักษาแฟ้มประวัติของนิสิตไว้ 1 ชุด และจะบันทึกรายละเอียดของนิสิตแต่ละคนใส่ลงในแฟ้มตลอด 1 ปีการศึกษา

ข้อมูลที่อยู่ในแฟ้มที่สำคัญประกอบด้วย

 - 4.1 ระเบียบประวัติส่วนตัวของนิสิต
 - 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนของนิสิตแต่ละคน เช่น แผนการเรียน ใบแสดงผลการเรียน สำเนาใบลงทะเบียนเรียน เป็นต้น
5. นิสิตจะแยกกลุ่มเรียนตามสาขาวิชาต่าง ๆ ในวิชาเอกที่นิสิตสนใจและคณะจะเปลี่ยนอาจารย์ที่ปรึกษาของนิสิตปีที่ 1 ให้เป็นอาจารย์ในสาขาวิชาที่นิสิตจะเรียนเป็นวิชาเอก
6. ภาควิชาแบ่งกลุ่มนิสิตออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณกลุ่มละ 10 คน ให้อยู่ในความดูแลของอาจารย์ 1 คน
7. ภาควิชาแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาใหม่ซึ่งเป็นอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่นิสิตเลือกเรียนเป็นวิชาเอก เพื่อจะได้ช่วยดูแลให้คำแนะนำปรึกษาด้านวิชาการกับนิสิตเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่นิสิตเอง
8. อาจารย์ที่ปรึกษาใหม่ รับโอนแฟ้มข้อมูลของนิสิตจากอาจารย์ที่ปรึกษานิสิตชั้นปีที่ 1 และปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลต่าง ๆ ของนิสิตให้เป็นปัจจุบัน
9. อาจารย์ที่ปรึกษาใหม่ ศึกษาข้อมูลนิสิตที่อยู่ในความดูแลของตนเอง พุดคุยให้คำแนะนำนิสิตอย่างใกล้ชิดในเรื่องการเรียนการเลือกรายวิชาเรียน รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาปัญหาส่วนตัวของนิสิตด้วย
10. ข้อมูลใดที่คิดว่าเป็นสาระ น่าสนใจเกี่ยวกับตัวนิสิตให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิเคราะห์บันทึกผลใส่แฟ้มของผู้เรียนได้ตลอดเวลา

หมายเหตุ สำหรับกลุ่มของนิสิตเองนั้น มีประเพณีการแบ่งกลุ่มนิสิตเช่นกันคือ เป็นประเพณีที่มีการสืบทอดกันมา แต่ละกลุ่มจะมีนิสิตทุกชั้นปีเป็นสมาชิก และจะให้ความเคารพนับถือกันตามอาวุโสของรุ่นบางครั้งเรียกกลุ่มเหล่านี้ว่า “ตระกูล” แต่ละกลุ่มรุ่นพี่จะดูแลน้องเพื่อรุ่นน้อง

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

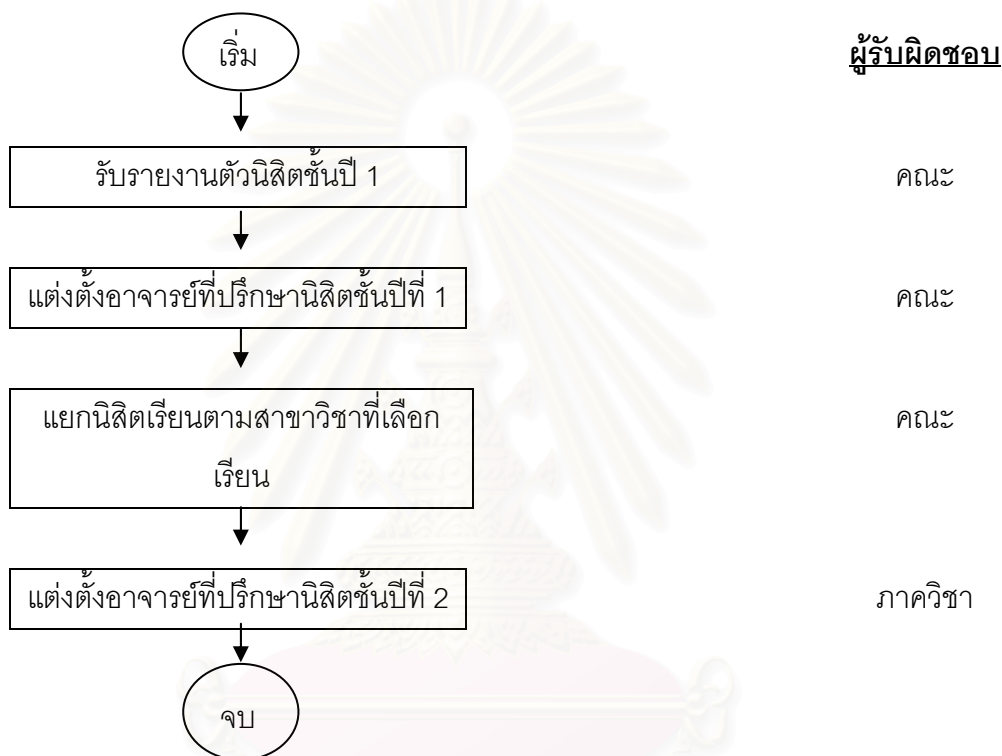
1. วัฒนธรรมรุ่นพี่ รุ่นน้อง ทำให้ได้ข้อมูลของนิสิตแต่ละคนค่อนข้างละเอียด
2. จำนวนนิสิตในแต่ละกลุ่ม ไม่มาก คือประมาณ 10 คนต่ออาจารย์ที่ปรึกษา 1 ท่าน ซึ่งอยู่ในวิสัยที่อาจารย์ที่ปรึกษาดูแล ให้คำปรึกษาได้อย่างทั่วถึง และรู้จักนิสิตแต่ละคนได้มาก
3. อาจารย์กับนิสิตทำหน้าที่ร่วมมือกันอย่างดี สนับสนุน ไว้วางใจกันเพราะส่วนใหญ่เป็นรุ่นพี่รุ่นน้องกันมาก่อน จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้างนิสิต เช่น ความพร้อมและความต้องการของนิสิต เป็นต้น
4. เป็นความพยายามของอาจารย์และภาควิชาที่จะค้นหาศักยภาพของนิสิตให้เจอ ในระหว่างที่นิสิตเรียนอยู่ปีที่ 1 เพื่อจะได้ส่งเสริมจุดเด่นเหล่านั้น เช่น อาจารย์จะกำหนดให้ผู้เรียนนำเสนอผลการเรียนเพื่อค้นหาว่านิสิตคนใดที่มีศักยภาพในการนำเสนองาน เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

B 3 กระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา

จุดประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตมีอาจารย์ คอยดูแล ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำตลอดระยะเวลา
การเป็นนิสิต

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. คณะรับรายงานตัวนิสิตชั้นปีที่ 1
2. แยกนิสิตออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20 คน
3. แต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษานิสิตชั้นปีที่ 1 กลุ่มละ 1 คน ซึ่งเป็นอาจารย์ในคณะจากทุกภาควิชา
4. อาจารย์ที่ปรึกษานิสิตชั้นปีที่ 1 ถือเป็นตัวแทนของคณะที่คอย ให้คำแนะนำช่วยเหลือ
แก้ปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการเรียน ให้กับนิสิตตลอดระยะเวลา 1 ปีแรกของการเป็น
นิสิตคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. คณะแยกนิสิตชั้นปีที่ 2 ออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามภาควิชาที่นิสิตเลือกเรียนเป็นวิชาเอก

6. แต่ละภาควิชารับสมัครนิสิตเหล่านั้นและแบ่งนิสิตออกเป็นกลุ่มเล็กๆ กลุ่มละประมาณ 10 คน จากนั้นแต่งตั้งอาจารย์ที่เป็นอาจารย์สังกัดอยู่ในภาควิชาานั้น เป็นที่ปรึกษารับผิดชอบท่านละ 1 กลุ่ม ตลอดระยะเวลาจนกว่านิสิตจะสำเร็จการศึกษา โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนของนิสิต เช่น นิสิตควรจะเรียนวิชาอะไร เมื่อไรจึงจะเหมาะสม เป็นต้น
7. อาจารย์ที่ปรึกษาจะพบกับนิสิตตลอดเวลาทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

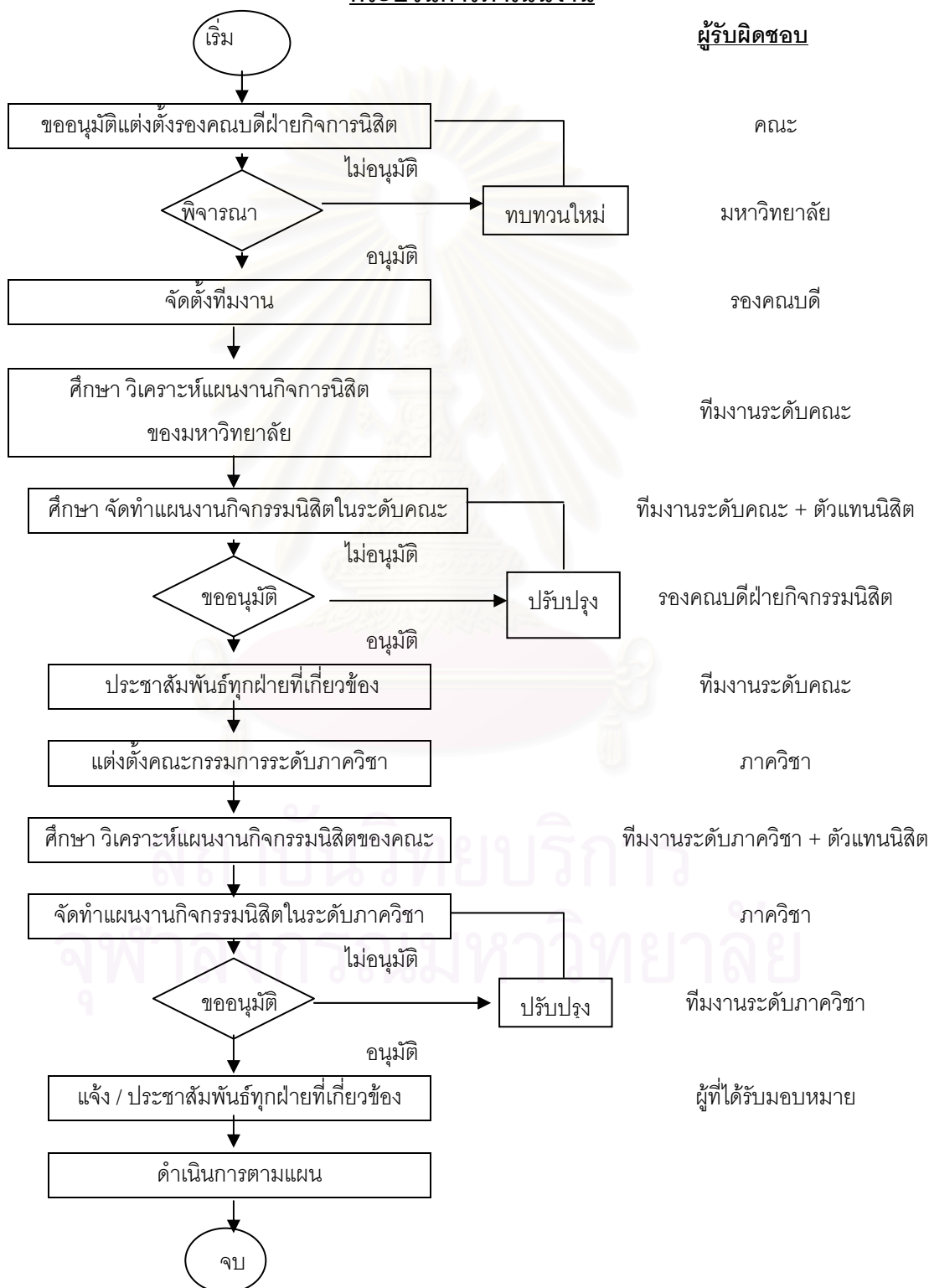
1. ในขณะนี้แต่ละภาควิชามีอัตรากำลังอาจารย์ เพียงพอที่จะดำเนินการได้
2. ด้วยความพร้อมของภาควิชา อาจารย์ และนิสิต ประกอบด้วยนิสิตในความดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษาแต่ละท่านไม่มากนัก ทำให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะหน้าที่ให้คำปรึกษาและพิจารณากลับกรองการลงทะเบียน การเลือกรายวิชาเรียนของนิสิต ทำให้นิสิตได้เรียนรายวิชาที่ตรงกับเป้าหมายในอนาคต ตามความพร้อมและความสนใจของแต่ละคน
3. ผู้บริหารเอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. อาจารย์ที่ปรึกษาให้ความสำคัญต่อตำแหน่งอาจารย์ที่ปรึกษาและถือเป็นหน้าที่ของอาจารย์ทุกท่านที่จะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อม พัฒนาการเรียนของนิสิตแต่ละคนให้เต็มศักยภาพ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

B 4 กระบวนการพัฒนานิสิต

จุดประสงค์ : เพื่อต้องการพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน เต็มตามศักยภาพ และเป็นบุคลากรทรงคุณค่าในสังคม

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. คณะบดีขออนุมัติต่อมหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองคณะบดีฝ่ายกิจการนิสิต
2. หลังจากมหาวิทยาลัยอนุมัติแต่งตั้งแล้ว รองคณะบดีฝ่ายกิจการนิสิตในนามของคณะบดีจัดตั้งทีมงาน
3. ทีมงานกิจกรรมนิสิตในระดับคณะ ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย และแผนงานกิจการนิสิตของมหาวิทยาลัย
4. ทีมงานกิจกรรมนิสิตในระดับคณะศึกษาและจัดทำแผนงานกิจการนิสิตในระดับคณะ โดยรับฟังข้อเสนอแนะจากตัวแทนนิสิตด้วย
5. รองคณะบดีฝ่ายกิจการนิสิตขออนุมัติแผนงานจากคณะกรรมการบริหารคณะ
6. ทีมงานกิจการนิสิตประชาสัมพันธ์แผนงานกิจการนิสิตให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ
7. ภาควิชาแต่งตั้งทีมงานในรูปแบบของ คณะกรรมการพัฒนานิสิตในระดับภาควิชา
8. ทีมงานระดับภาควิชา ศึกษาวิเคราะห์ รายละเอียดของแผนงานกิจกรรมนิสิต
9. ทีมงานระดับภาควิชาจัดทำแผนงานพัฒนานิสิตในระดับภาควิชาโดยรับฟังข้อเสนอแนะจากตัวแทนของนิสิตด้วย
10. ขออนุมัติแผนงานพัฒนานิสิตดังกล่าว ต่อคณะกรรมการประจำภาควิชา
11. แจ้ง/ประชาสัมพันธ์แผนงานให้ทุกฝ่ายทราบ
12. ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติ

ตัวอย่างการดำเนินงาน

ในระดับมหาวิทยาลัยที่นิสิตทุกคนมีส่วนร่วม ได้แก่ ฟุตบอลประเพณี จุฬาฯ - ธรรมศาสตร์ และกีฬาระหว่างคณะ

ระดับคณะ

มีกิจกรรมหลากหลาย ดังนี้

1. กิจกรรมปฐมนิเทศ บัณฑิตนิเทศ
2. กิจกรรมมอบทุนการศึกษา
3. กิจกรรมแนะแนวอาชีพ หรือกิจกรรมวันนัดพบแรงงาน
4. กิจกรรมแนะแนวการศึกษาต่อ
5. กิจกรรมไหว้ครู
6. กิจกรรมรับน้อง เป็นต้น

ระดับภาควิชา ได้แก่

1. โครงการ English Camp
2. จัดชมรมภาษาอังกฤษ ชมรมกีฬา และชมรมศิลปวัฒนธรรม
3. กิจกรรมจัดทำวารสารชมรมภาษาอังกฤษ
4. ทัศนศึกษา โดยพานิสิตไปดูงานในสถานประกอบการจริง เช่น ดูงาน ทีมแปลข่าว
สถานีวิทยุโทรทัศน์ในเครือ เดอะเนชั่น
5. ส่งนิสิตร่วมการประชุมสัมมนา
6. โครงการแลกเปลี่ยนนิสิตกับมหาวิทยาลัย Griffith ประเทศออสเตรเลีย เป็นเวลา 1 ภาคเรียน
7. กิจกรรมประกวดเรื่องสั้น กวีนิพนธ์ เพื่อจัดชิงรางวัลของ รศ.ดร.มล. อานันท์ชนลดาวัลย์
พานิชพัฒน์
8. นิสิตจัดทำ Journal team refer เพื่อนำเสนอผลงาน (Presentation) ปลายภาคเรียน
9. แนะนำแหล่งเรียนรู้ให้นิสิต เร่งศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น เริ่มจาก VDO , CD , VCD
10. ส่งนิสิตไปช่วยงานสังคมตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ร้องขอ เช่น การประชุม APE , AIDS
และงาน Education Fairs
11. การพัฒนาด้านคุณธรรม / จริยธรรมของนิสิต

วิธีการนำแผนสู่การปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

1. นิสิตคิดกิจกรรม ตามแผน
2. คำนวณค่าใช้จ่าย / คัดงบประมาณ
3. ขออนุมัติงบประมาณดำเนินการ
4. ดำเนินกิจกรรม โดยมีอาจารย์ พี่เลี้ยงในทุกกิจกรรม จะทำหน้าที่เบิก-จ่าย ค่าเงินให้ด้วย
5. สรุป / รายงานผลการดำเนินการ

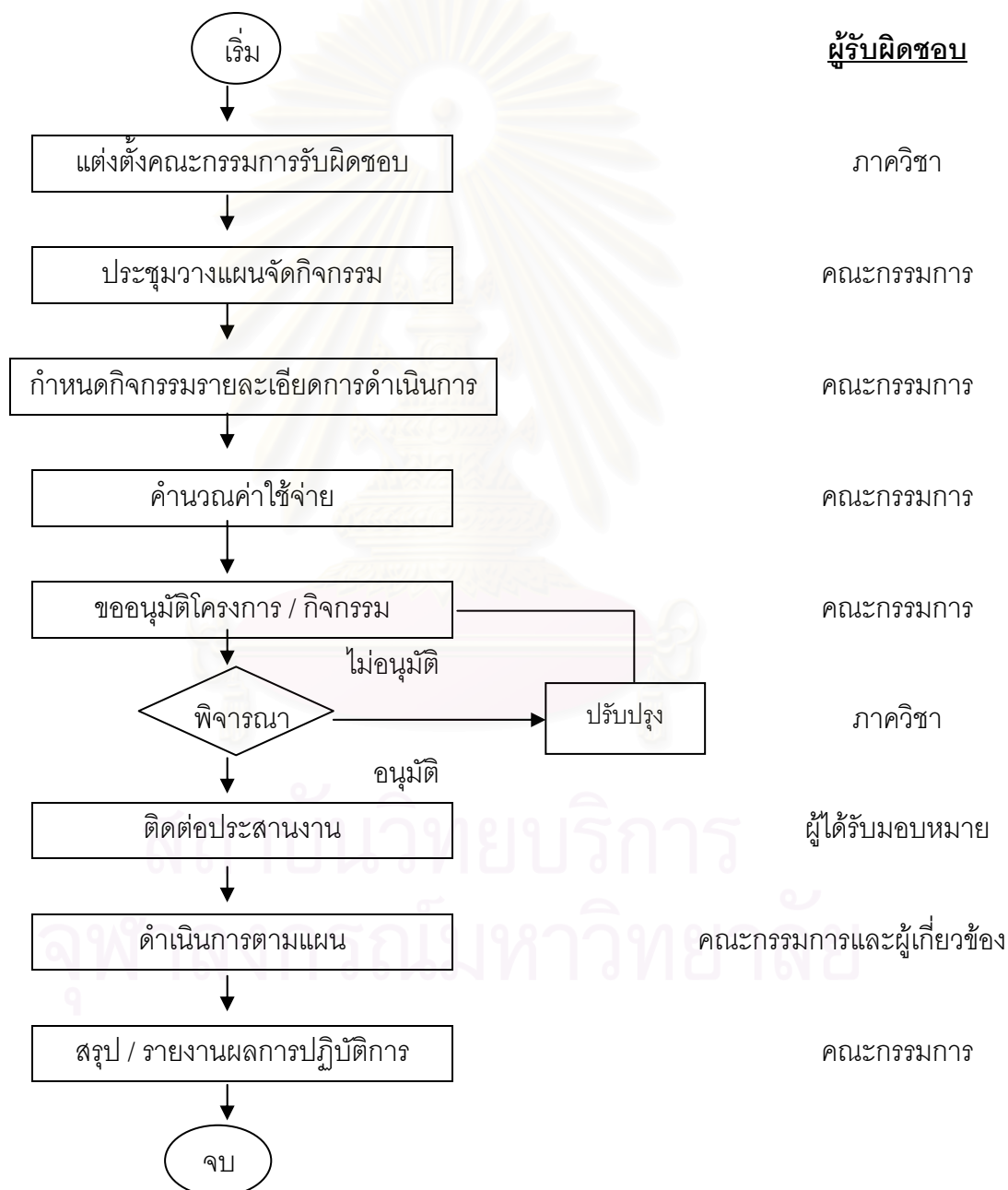
ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความเป็นน้องพี่ สีสัมพู ด้วยกันที่ได้รับการปลุกฝังกันมา
2. ระบบสายรหัส ที่เป็นวัฒนธรรมของรุ่นพี่รุ่นน้อง
3. มีอาจารย์คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เสียสละ มีน้ำใจและอุทิศตนให้กับงานกิจกรรมนิสิต
4. มีงบประมาณรองรับอย่างเพียงพอ
5. มีกิจกรรมหลากหลายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งทางด้านวิชาการและด้านสังคมให้นิสิตได้เลือกที่จะเข้าร่วมกิจกรรมใดก็ได้ตามความพร้อมและตามความสนใจ

B5 กระบวนการบริการแนะแนวอาชีพ

จุดประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตได้พบกับสถานประกอบการ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกอาชีพต่อไป และสร้างโอกาสให้นักศึกษามีงานทำหลังสำเร็จการศึกษามากขึ้น

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชาแต่งตั้งคณะกรรมการ 1 ชุดให้รับผิดชอบเรื่องบริการแนะแนวอาชีพ
2. คณะกรรมการประชุมเพื่อวางแผนการจัดกิจกรรม ตลอดปีและแต่ละภาคเรียน
3. คณะกรรมการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดของการดำเนินการ เช่น
 - 3.1 กิจกรรมทัศนศึกษาสถานประกอบการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา เช่น ทีมแปลข่าวของบริษัทในเครือเดอะเนชั่น
 - 3.2 กิจกรรมวันนัดพบแรงงานซึ่งมักจะตรงกับวันปัจฉิมนิเทศนิสิตที่สำเร็จการศึกษา
4. จัดกิจกรรมและรายละเอียดต่าง ๆ คำนวณงบประมาณค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการ
5. เสนอกิจกรรมและรายละเอียดทั้งหมด ขออนุมัติงบประมาณสนับสนุนจากภาควิชา
6. หลังจากกิจกรรมได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ดำเนินการต่อประสานงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
7. ดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้
8. สรุป รายงานผลการดำเนินงานต่อภาควิชา

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. นิสิตหรือบัณฑิตของภาควิชาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
2. รุ่นพี่ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว จะกลับมาเป็นวิทยากรแนะแนวอาชีพให้กับรุ่นน้อง แจ้งข่าวรับสมัครงานและเมื่อมีโอกาสจะพิจารณาเลือกบัณฑิตรุ่นน้อง ๆ เข้าไปทำงานด้วย
3. คณะให้การช่วยเหลือแก่บัณฑิตใหม่ด้วยการเขียน Recommend เพื่อให้บัณฑิตแต่ละคน ใช้สมัครงาน คนละประมาณ 3 ฉบับ ตามทำร้องขอของบัณฑิตในคณะ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

C หลักสูตร ของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. จำนวนหลักสูตรที่รับผิดชอบ

ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน รวม 2 หลักสูตร คือ

1.1 หลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรบัณฑิต (อ.บ.)

1.2 หลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต (อ.ม.)

2. จุดประสงค์ของหลักสูตร คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1 ผลิตบัณฑิตทุกระดับที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านอักษรศาสตร์สามารถคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีโลกทัศน์กว้าง สามารถประยุกต์ความรู้และปรับตนให้เข้ากับ สถานการณ์ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ

2.2 สร้างองค์ความรู้และผลิตงานวิชาการที่มีคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติ

2.3 ให้บริการทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาบุคคลและองค์กรในสังคม

2.4 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยและส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมสากล

3. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 เพื่อให้บัณฑิตสามารถใช้ภาษาอังกฤษอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสู่วิชาการแขนงต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อในระดับสูง

3.2 เพื่อให้บัณฑิตสามารถเข้าใจวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของสังคมนานาชาติโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ

3.3 เพื่อให้บัณฑิตสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ด้วยโลกทัศน์ที่กว้างขวาง รู้จักประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบันได้

4. โครงสร้างของหลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรบัณฑิต (อ.บ.) ภาษาอังกฤษ

จำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 147 หน่วยกิต โดยมีหน่วยกิตในแต่ละหมวดวิชาและกลุ่มวิชา ดังนี้

4.1 หมวดวิชาการศึกษาทั่วไป 30 หน่วยกิต ประกอบด้วย

4.1.1 วิชาการศึกษาทั่วไปนอกคณะ 12 หน่วยกิต

ให้เลือกจากรายวิชาที่สำนักงานจัดการศึกษาทั่วไปประกาศใน 4 กลุ่มวิชาต่อไปนี้ และต้องเป็นรายวิชานอกคณะเท่านั้น

1) กลุ่มสังคมศาสตร์	3	หน่วยกิต
2) กลุ่มมนุษยศาสตร์	3	หน่วยกิต
3) กลุ่มวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์	3	หน่วยกิต
4) กลุ่มสหศาสตร์	3	หน่วยกิต

4.1.2 วิชาการศึกษาทั่วไปภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ) 12 หน่วยกิต
เลือกจากรายวิชาภาษาอังกฤษนอกคณะหรือเลือกจากรายวิชาของ
ภาควิชาภาษาอังกฤษที่ไม่ใช่ 3 รายวิชาที่เป็นวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์

4.1.3 วิชาการศึกษาทั่วไปในคณะ 6 หน่วยกิต ประกอบด้วย

1) 2200299 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (S/U)		
2) 2201111 การใช้ภาษาไทย	3	หน่วยกิต
3) 2207143 การใช้เหตุผล	3	หน่วยกิต

4.2 หมวดวิชาเฉพาะ 111 หน่วยกิต

4.2.1 วิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์ 40 หน่วยกิต โดยมี 3 รายวิชา รวม 8
หน่วยกิต ที่เป็นภาษาอังกฤษพื้นฐานอักษรศาสตร์ ดังนี้

1) 2202111 ภาษาอังกฤษ 1	3	หน่วยกิต
2) 2202112 ภาษาอังกฤษ 2	3	หน่วยกิต
3) 2202123 การแปลอังกฤษเบื้องต้น	2	หน่วยกิต

4.2.2 วิชาเฉพาะสาขา 71 หน่วยกิต ประกอบด้วย

1) วิชาเอก (ภาษาอังกฤษ)	51	หน่วยกิต
2) วิชาโท ไม่น้อยกว่า	20	หน่วยกิต

4.3 หมวดวิชาเลือกเสรี 6 หน่วยกิต

หมายเหตุ : เฉพาะหน่วยกิตวิชาภาษาอังกฤษ รวม 77 หน่วยกิต

5. ลักษณะวิชาภาษาอังกฤษในหลักสูตร

5.1 จากหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป

ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้หลากหลายจากรายวิชาภาษาอังกฤษจากต่างคณะ

จำนวน 12 หน่วยกิต

5.2 จากหมวดวิชาเฉพาะ ประกอบด้วย

5.2.1 วิชาภาษาอังกฤษจากกลุ่มพื้นฐานอักษรศาสตร์ รวม 8 หน่วยกิต ประกอบด้วย รายวิชาที่เป็นการบูรณาการทักษะทางภาษา 6 หน่วยกิต และการแปล 2 หน่วยกิต ดังนี้

- | | | |
|----------------------------|---|----------|
| 1) 2202111 ภาษาอังกฤษ 1 | 3 | หน่วยกิต |
| 2) 2202112 ภาษาอังกฤษ 2 | 3 | หน่วยกิต |
| 3) 2202123 การแปลเบื้องต้น | 2 | หน่วยกิต |

5.2.2 วิชาภาษาอังกฤษเฉพาะด้าน (เอก) 51 หน่วยกิต แยกเป็นวิชาเอก บัณฑิตและเอกเลือก

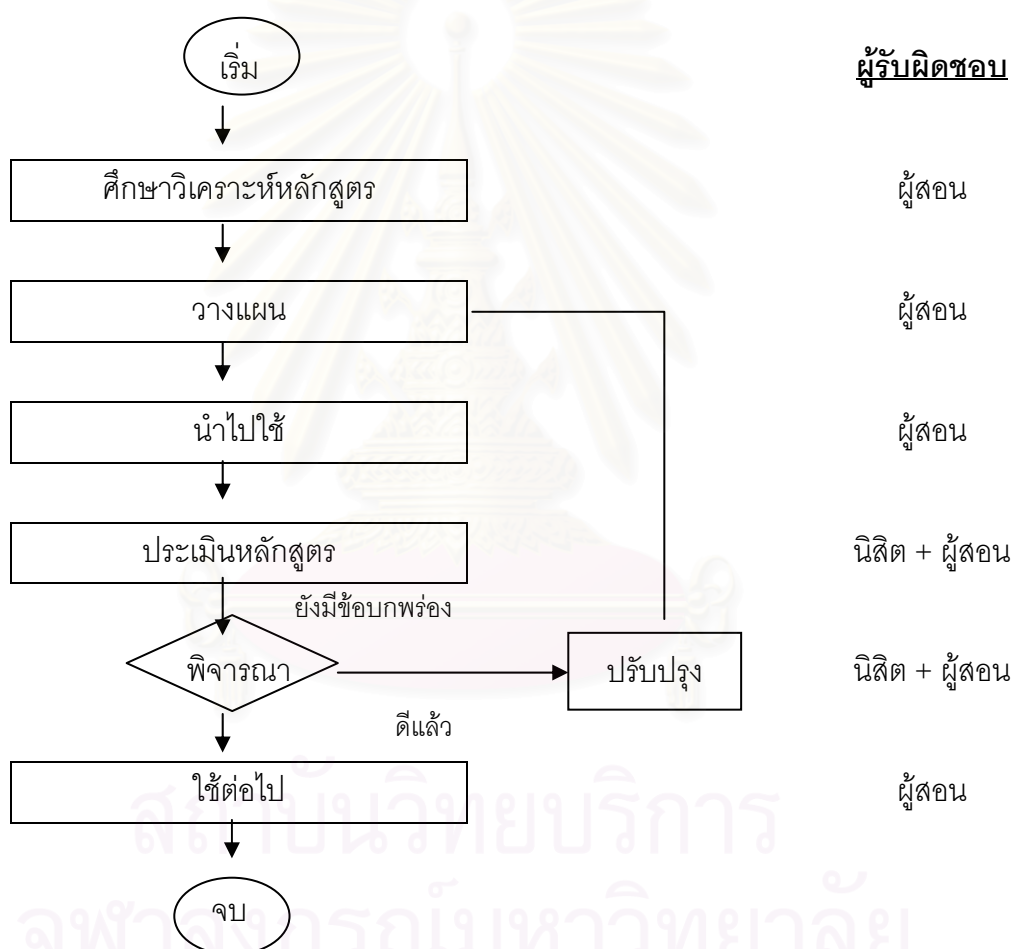
- 1) วิชาเอกบัณฑิต รวม 23 หน่วยกิต ประกอบด้วย
 - (1) 2202201 ทักษะการพูดเชิงวิชาการ 2 หน่วยกิต
 - (2) 2202205 เรียงความอังกฤษขั้นต้น 2 หน่วยกิต
 - (3) 2202207 องค์ประกอบของระบบเสียงภาษาอังกฤษ 2 หน่วยกิต
 - (4) 2202219 การอ่านอังกฤษ 2 หน่วยกิต
 - (5) 2202225 ระบบหน่วยคำและระบบไวยากรณ์พื้นฐานของภาษาอังกฤษ 2 หน่วยกิต
 - (6) 2202232 การศึกษาวรรณกรรมร้อยแก้วอังกฤษขั้นต้น 2 หน่วยกิต
 - (7) 2202242 การศึกษาวรรณกรรมร้อยกรองอังกฤษขั้นต้น 2 หน่วยกิต
 - (8) 2202262 ภูมิหลังทางเพศตำนานของวรรณคดีอังกฤษ 3 หน่วยกิต
 - (9) 2202266 ภูมิหลังของวรรณคดีอังกฤษ 3 หน่วยกิต
 - (10) 2202267 ภูมิหลังของวรรณคดีอเมริกัน 3 หน่วยกิต
- 2) วิชาเอกเลือก รวม 28 หน่วยกิต ประกอบด้วย
 - (1) เลือกรายวิชาจากสายทักษะ 8 หน่วยกิต
 - (2) เลือกรายวิชาจากสายวรรณคดี 8 หน่วยกิต
 - (3) และเลือกอิสระ (จากสายทักษะ / หรือสายวรรณคดี) 12 หน่วยกิต

กระบวนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ประกอบด้วย

C 1 กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการปรับปรุง

วัตถุประสงค์ : เพื่อค้นหาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจว่าหลักสูตรที่ไม่ดีอย่างไร อะไรเป็นจุดอ่อน อะไรเป็นจุดแข็ง กิจกรรมใดมีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ ผู้เรียนสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. กระบวนการเริ่มต้นเกี่ยวข้องกับหลักสูตรคือ ผู้สอนทำการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรที่จะสอนเกี่ยวกับเป้าหมาย เนื้อหา วัตถุประสงค์ ความคาดหวังต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
2. ผู้สอนนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนจัดทำประมวลการสอน เช่น กำหนดช่วงวัน เวลา สถานที่ เนื้อหา กิจกรรมและวิธีการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล
3. นำประมวลการสอนไปใช้ตามที่กำหนดไว้
4. ประเมินประมวลการสอนหลังการเรียนการสอนทุกสิ้นภาคเรียนโดยให้นิสิตเป็นผู้ประเมิน รวมทั้งผู้สอนเองด้วยในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ให้เห็นว่ามีอะไรดี อะไรไม่ดี พร้อมทั้งเสนอแนะว่าควรจะปรับเปลี่ยนอะไร
5. ผู้สอนนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาทางปรับปรุงหลักสูตร และระบุสิ่งที่เปลี่ยนแปลงลงใน ประมวลการสอนในการสอนครั้งต่อไป
6. นำหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ต่อไป

ตัวอย่างการดำเนินการ

เป็นข้อกำหนดของคณาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษว่าทุกสิ้นภาคเรียน คณาจารย์ที่สอนในแต่ละรายวิชาจะต้องให้นิสิตประเมินผลการสอนของอาจารย์ โดยเน้นว่าเนื้อหาการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมต่างๆ ในวิชาเรียน วิธีนำเสนอของอาจารย์ การวัดผลและประเมินผลเป็นอย่างไร เพื่อผู้สอนจะได้ปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป และเป็นเงื่อนไขข้อปฏิบัติของภาควิชาว่า ผลการประเมินของนิสิตดังกล่าวจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง และให้นำผลการประเมินนั้นพร้อมสิ่งที่อาจารย์ได้แก้ไขบรรจุไว้ในประมวลการสอน ในการสอนครั้งต่อไปด้วย

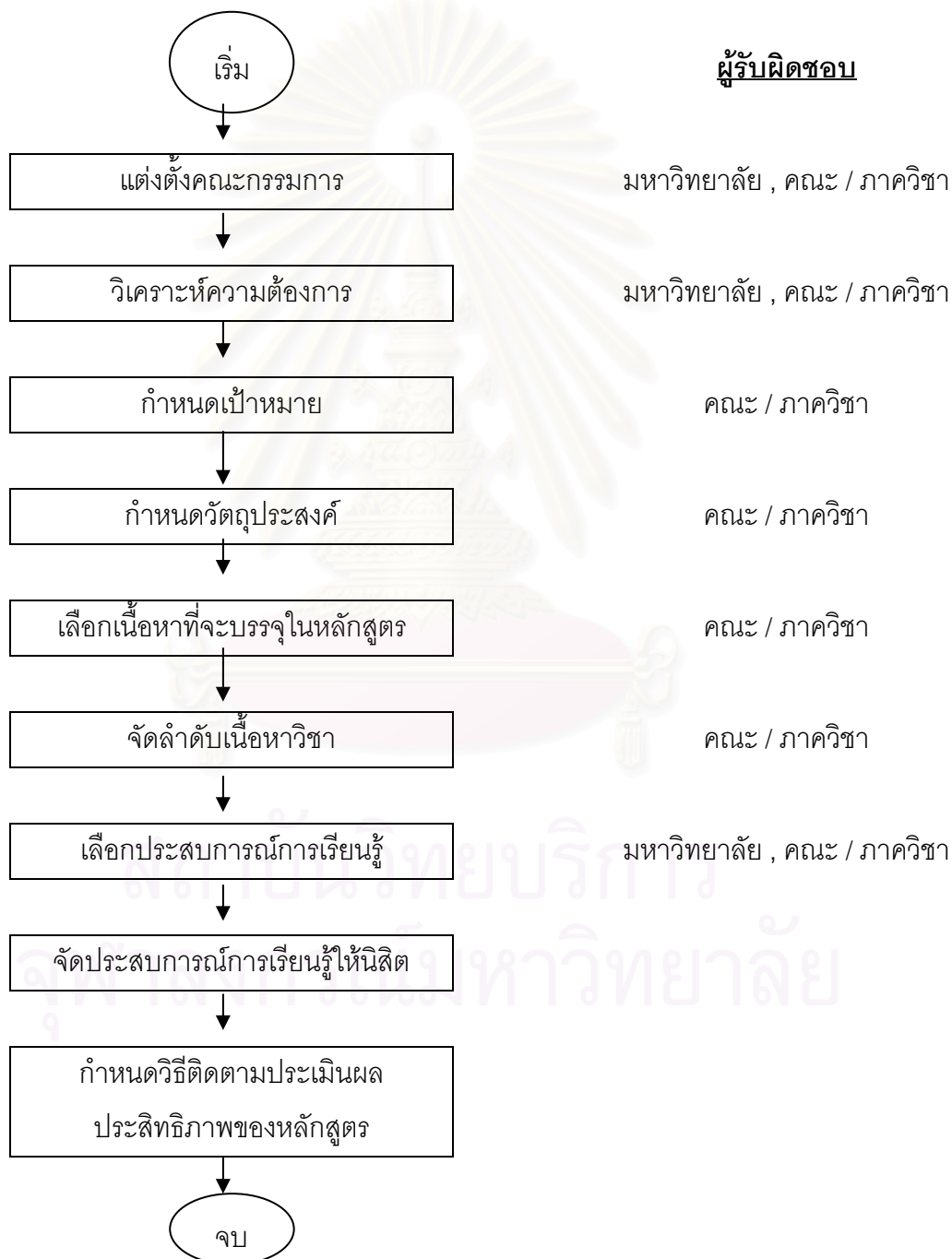
ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. วัฒนธรรมการประเมินถูกสืบทอดกันมาอย่างยาวนาน ทุกฝ่ายเข้าใจถึงความจำเป็นและผลดีของการประเมิน
2. ทุกฝ่ายคือ ภาควิชา อาจารย์ นิสิต ต่างมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
3. ความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติ
4. ความคล่องตัว และความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตร

C 2 กระบวนการประเมินหลักสูตร เพื่อการพัฒนา

จุดประสงค์ : ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรในปัจจุบันและพัฒนาให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา

1. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินหลักสูตร ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และ ระดับคณะ
2. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง วิเคราะห์ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เช่น
 - 2.1 ความต้องการของประเทศไทย
 - 2.2 ความต้องการของมหาวิทยาลัย
 - 2.3 ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสีย เช่น นิสิต ผู้ปกครอง คณาจารย์ผู้สอน เป็นต้น
 - 2.4 กำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย
 - 2.5 คณะกรรมการระดับคณะ
 - 2.6 จัดลำดับเนื้อหารายวิชาให้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นลำดับที่เหมาะสม
 - 2.7 คณะกรรมการระดับ คณะ/ภาควิชา เลือกประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ต้องการจะพัฒนานิสิต
 - 2.8 จัดประสบการณ์คัดเลือกให้เหมาะสมกับนิสิต
 - 2.9 นำหลักสูตรไปทดลองใช้
 - 2.10 กำหนดวิธีการประเมินหลักสูตร
 - 2.11 ติดตามประเมินผลหลักสูตรตลอดเวลา

ตัวอย่างการดำเนินการ

มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายเรื่องหลักสูตรไว้ว่าจะต้องมีการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา ทุก 4 ปี และในทุก 4 ปี มหาวิทยาลัยจะจัดประชุมระดมสมองความคิดผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นคุณลักษณะบัณฑิตที่ต้องการ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต

จากนั้นมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้ง “คณะกรรมการวิจัยคุณภาพบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ทำหน้าที่อำนวยการวิจัย เรื่อง “คุณภาพบัณฑิต และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต” โดยทุกคณะจะทำพร้อมกัน รูปแบบการวิจัยได้ทำใน 2 ลักษณะ คือ

1. การวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแล้วนำมาวิเคราะห์
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ อาศัยการสังเกตของนักการอุดมศึกษา

ผลการวิจัยทั้ง 2 ลักษณะ จะให้ข้อมูลที่เสริมซึ่งกันและกัน ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย

1. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. พัฒนาเครื่องมือ แบบเก็บรวบรวมข้อมูลและแบบประเมินทั้งหมดแล้วมอบหมาย

ให้คณะกรรมการระดับคณะทุกคณะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3. รวบรวมข้อมูลที่เก็บได้จากทุกคณะ เพื่อทำการวิเคราะห์ แยกการวิเคราะห์เป็น 2 ระดับ คือ

3.1 วิเคราะห์ในระดับคณะ โดยแยกวิเคราะห์เป็นรายคณะ

3.2 วิเคราะห์เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย

4. ประสานงานแปลผลและการเขียนรายงาน

ในระดับคณะนั้น มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้ง “คณะกรรมการวิจัยคุณภาพบัณฑิตในแต่ละคณะ” เพื่อทำหน้าที่ประสานการทำงานและวิจัยคุณภาพบัณฑิตในคณะของตน

เมื่อผลการวิจัยออกมาแล้ว คณะได้นำผลการวิจัยดังกล่าวมาปรับเปลี่ยนหลักสูตรของคณะในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง

สำหรับคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรครั้งสุดท้าย เมื่อปีการศึกษา 2546 สิ่งที่ปรับในหลักสูตร เช่น การปรับจุดประสงค์ โครงสร้างแผนการเรียน รายวิชาต่าง ๆ โดยบางรายวิชาได้เพิ่มเติมเข้ามาเพื่อให้ทันยุคทันสมัย และบางรายวิชามีการปรับแก้ไขรายละเอียด คำอธิบายรายวิชา ให้ทันสมัยมากขึ้น และบางรายวิชาถูกตัดทิ้งไป เพราะเนื้อหาไม่เหมาะสมกับปัจจุบัน เป็นต้น

ปัจจัยที่เอื้อก่อให้เกิดความสำเร็จ

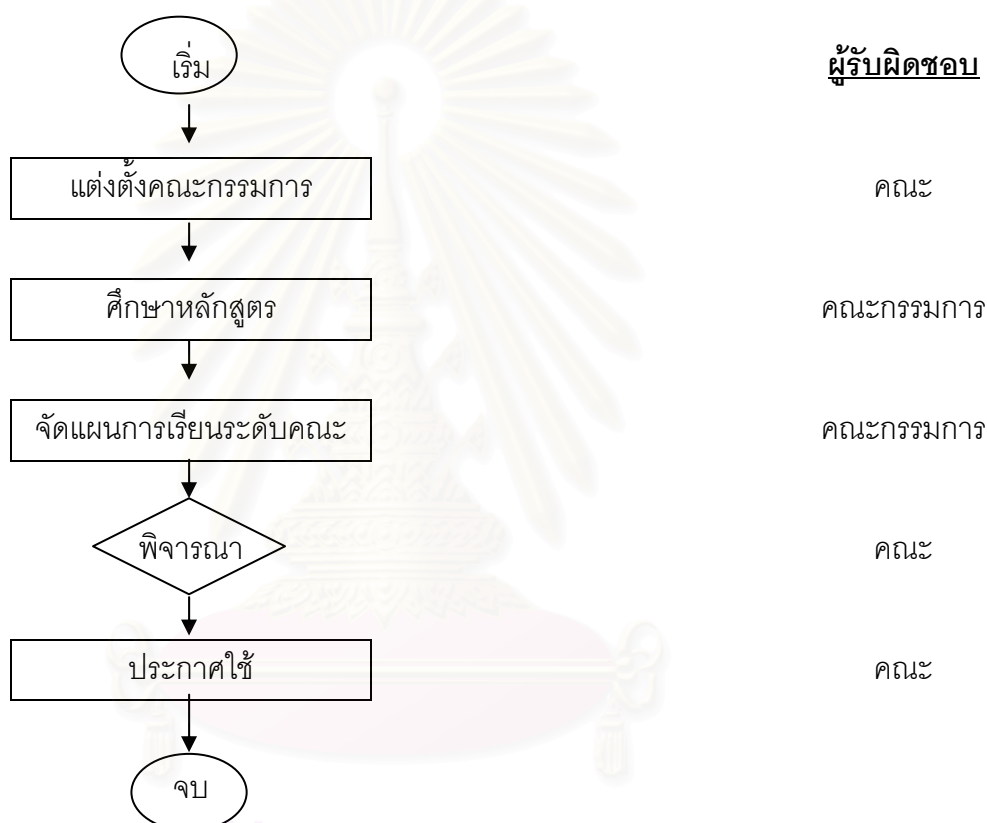
1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร
2. มหาวิทยาลัยมีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้มีแนวทางดำเนินงานที่ถูกต้อง ชัดเจน
3. มหาวิทยาลัยมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ
4. เป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา และได้กำหนดเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในทุก 4 ปี

C 3 กระบวนการจัดแผนการเรียน

จุดประสงค์ : เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนในสิ่งที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถความสนใจของผู้เรียนมากที่สุด

C31 แผนการเรียนระดับคณะ

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. คณะแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการระดับคณะเพื่อจัดทำแผนการเรียน
2. คณะกรรมการชุดดังกล่าว ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตร ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น จุดประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้าง คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ เป็นต้น
3. คณะกรรมการจัดทำแผนเรียนของนิสิต คณะอักษรศาสตร์ ตลอดทั้ง 4 ปี
4. คณะกรรมการทำแผนการเรียนดังกล่าว เสนอคณะเพื่อพิจารณา
5. คณะนำแผนการเรียนที่ผ่านการพิจารณาแล้วประกาศใช้กับนิสิตในคณะ

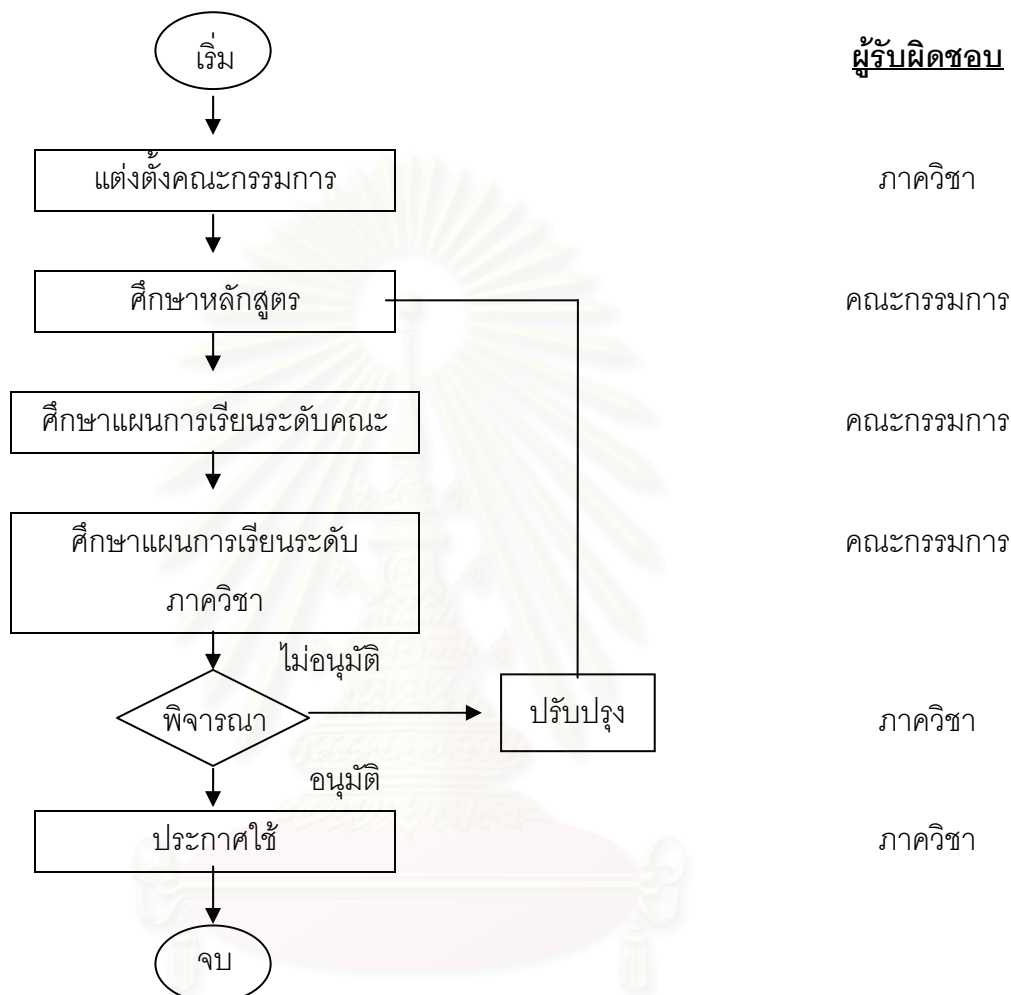
ตัวอย่างการดำเนินการ

แผนการเรียนของนิสิตอักษรศาสตร์ในปัจจุบันมีลักษณะสำคัญคือ

1. ปีที่ 1 ภาคการศึกษาที่ 1-2 กำหนดให้นิสิตทุกคนเรียนภาคการศึกษาระดับ 20 – 21 หน่วยกิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายวิชาบังคับในหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป และหมวดวิชาเฉพาะในกลุ่มวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์ และมีเพียง 3 - 4 หน่วยกิตเท่านั้นที่นิสิตต้องเลือกเรียนเอง จากกลุ่มวิชาเอก วิชาโท ที่คาดว่าจะเลือกเรียนในอนาคต ซึ่งเป็นเงื่อนไขและรายละเอียดของแต่ละภาควิชาที่กำหนดไว้สำหรับการคัดเลือกนิสิตเข้าเรียนในแต่ละวิชาเอก
2. ปีที่ 2 ภาคการศึกษาที่ 3 บังคับเรียนรายวิชาจากหมวดวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์จำนวน 6 หน่วยกิต เลือกเรียนจากหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป จำนวน 6 หน่วยกิต และเลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโท อีก 6 - 9 หน่วยกิต รวม 18 - 21 หน่วยกิต
3. ปีที่ 2 ภาคการศึกษาที่ 4 เรียนวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์เพียง 3 หน่วยกิต นอกเหนือจากนั้นนิสิตเลือกรายวิชาเรียนเองจากหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป 6 หน่วยกิต และวิชาเอกหรือวิชาโท 6 - 13 หน่วยกิต รวม 15 - 21 หน่วยกิต
4. ปีที่ 3 ภาคการศึกษาที่ 5 บังคับเรียน 1 รายวิชาจากวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์ 1 หน่วยกิต (S/U) เลือกเรียนรายวิชาในหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป 6 หน่วยกิต และเลือกเรียนรายวิชาเอกหรือวิชาโทอีก 12 - 15 หน่วยกิต รวม 19 - 22 หน่วยกิต
5. ปีที่ 3 ภาคการศึกษาที่ 6 บังคับเรียนวิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์ 1 รายวิชา หน่วยกิต เลือกเรียนรายวิชาการศึกษาทั่วไป อีก 6 หน่วยกิต และเลือกรายวิชาจากกลุ่มวิชาเอก หรือวิชาโทอีก 9 - 12 หน่วยกิต รวม 18 - 21 หน่วยกิต
6. ปีที่ 4 ภาคการศึกษาที่ 7-8 นิสิตเลือกเรียนรายวิชาเอกหรือโท ภาคการศึกษาระดับ 15 - 18 หน่วยกิต และวิชาเลือกเสรีอีก ภาคการศึกษาระดับ 3 หน่วยกิต รวมลงทะเบียนเรียนภาคการศึกษาระดับ 18 - 21 หน่วยกิต

จะเห็นได้ว่าแผนการเรียนนี้ คณะได้กำหนดรายวิชาที่บังคับให้นิสิตต้องลงทะเบียน และกำหนด โครงสร้างรายวิชา กลุ่มวิชาเอกหรือวิชาโทและรายวิชาเลือกเสรีไว้ให้นิสิตในคณะต้องลงทะเบียนเรียน เหมือน ๆ กัน ต่างกัน เฉพาะในรายละเอียดของแต่ละคนแต่ละรายวิชาเอกเท่านั้น นิสิตมีอิสระอย่างมาก ในการเลือกเรียนอะไรก็ได้ตามความรู้ความสามารถและความสนใจของตนเอง ประกอบด้วย คำแนะนำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและพี่หัด

C32 แผนการเรียนระดับภาควิชา

กระบวนการดำเนินงาน**ขั้นตอนการดำเนินงาน**

1. ภาควิชาแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนการเรียนนิสิตของภาควิชา
2. คณะกรรมการชุดดังกล่าวศึกษา ให้ความสนใจหลักสูตรในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น จุดประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้าง คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ เป็นต้น
3. คณะกรรมการจัดทำแผนการเรียนการสอนของนิสิตภาควิชาภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ปี 2 – 3 เป็นต้นไป หลักสูตร 4 ปี
4. นำแผนดังกล่าวเสนออนุมัติจากภาควิชา
5. ภาควิชานำแผนการเรียนที่ผ่านการอนุมัติแล้วประกาศใช้กับนิสิตในภาควิชาต่อไป

ตัวอย่างการดำเนินการ

ภาควิชาภาษาอังกฤษ จะจัดทำแผนการเรียนเฉพาะรายวิชาในกลุ่มเฉพาะสาขา (วิชาเอกภาษาอังกฤษ) เท่านั้นและเริ่มตั้งแต่ปีที่ 2 ภาคเรียนที่ 3 ของนิสิตดังนี้

1. ปีที่ 2 ภาคการศึกษาที่ 3-4 ภาควิชาได้จัดทำแผนการเรียนวิชาเอกบังคับไว้
ภาคการศึกษาละ 3 กลุ่ม กลุ่มละ 2 รายวิชา รวม 4 หน่วยกิต ให้นิสิตเลือกเรียนเพียงภาค
การศึกษาละ 2 กลุ่ม รวม 4 รายวิชา 8 หน่วยกิต
2. ปีที่ 3 ภาคการศึกษาที่ 5 นำวิชาเอกบังคับที่เหลือจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 จำนวน
2 รายวิชา 6 หน่วยกิต กลุ่มที่ 2 รวม 1 รายวิชา 3 หน่วยกิต ให้นิสิตเลือกเรียนเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น
นอกจากนั้น ในภาคการศึกษาที่ 3 นี้ ให้นิสิตเลือกเรียนรายวิชาเอกที่เหลืออีก 3 - 6
หน่วยกิต จากสายทักษะ เลือกสายวรรณคดีก็ได้ รวมหน่วยกิตวิชาเอกทั้งหมดในภาคการศึกษาที่
5 เท่ากับ 9 - 12 หน่วยกิต
3. ปีที่ 2 ภาคการศึกษาที่ 6 ให้นิสิตเลือกเรียนวิชาเอกบังคับ อีก 1 กลุ่มที่เหลือ จากภาค
การศึกษาที่ 5 และเลือกรายวิชาเอกที่เหลืออีก 3 - 5 หน่วยกิต รวมหน่วยกิตวิชาเอกทั้งหมดในภาค
การศึกษานี้ เท่ากับ 9-11 หน่วยกิต
4. ปีที่ 4 ภาคการศึกษาที่ 7-8 ให้นิสิตเลือกเรียนรายวิชาเอกเลือกตามโครงสร้างที่เหลือ
ตามความสนใจของตนเอง ภาคการศึกษาละ 6-8 หน่วยกิต และ 6-9 หน่วยกิตตามลำดับ
จะเห็นว่าแผนการเรียนที่ภาควิชาจัดไว้ ยืดหยุ่นอย่างมาก ผู้เรียนมีอิสระที่จะเลือกเรียนได้
ตามความพร้อมและความสนใจของผู้เรียนอย่างแท้จริง

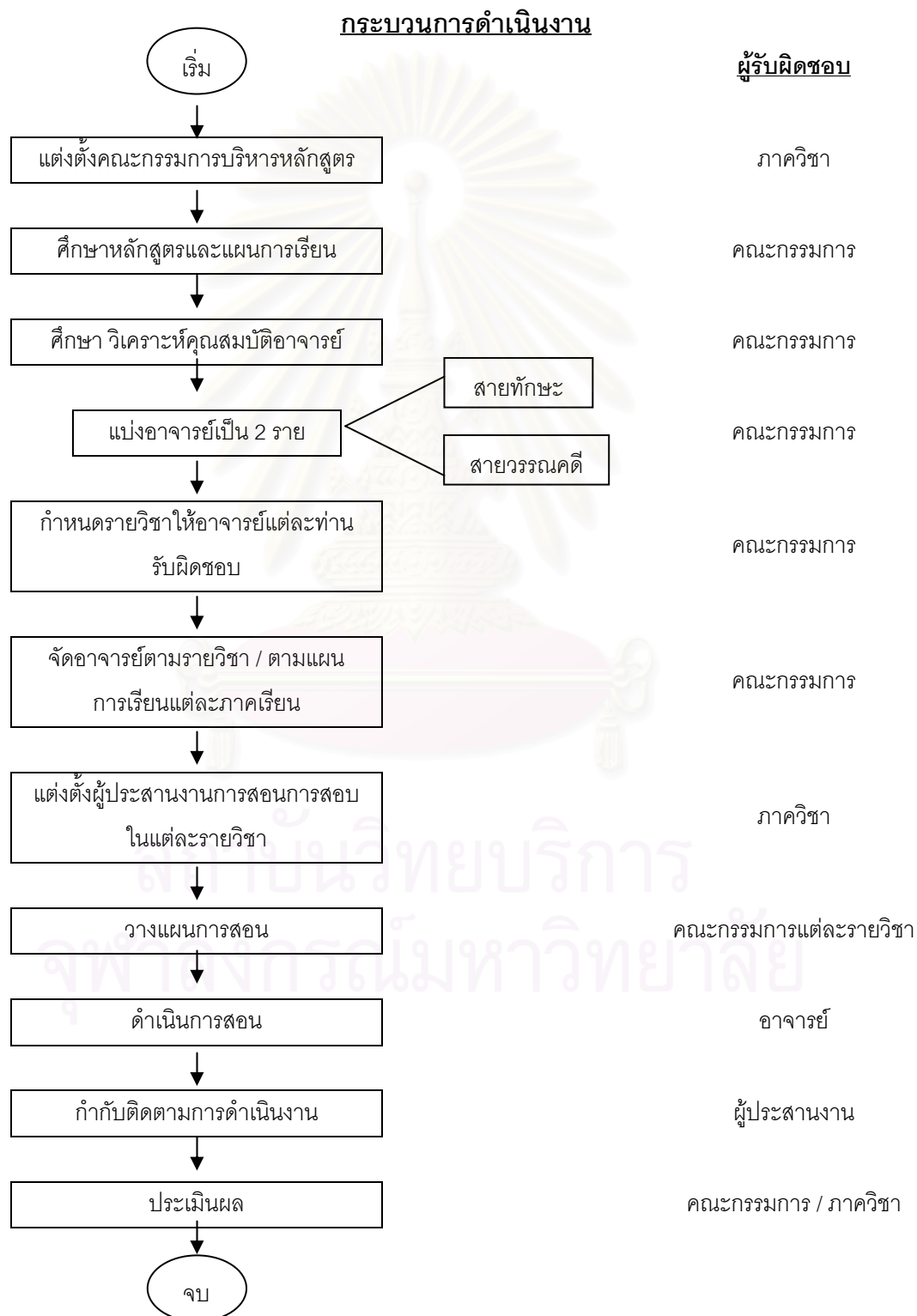
ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ผู้บริหารในระดับคณะและระดับภาควิชา ร่วมกันวางแผนและประสานการทำงานกัน
ได้อย่างลงตัว
2. ภาควิชาได้เตรียมความพร้อม วิเคราะห์และวางแผนการทำงานทั้งระบบ
3. ภาควิชามีจำนวนอาจารย์มากพอที่จัดแผนการเรียนได้อย่างยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อให้
ผู้เรียนได้เลือกเรียนรายวิชาบางรายวิชาได้ทั้งภาคการศึกษาแรกและภาคการศึกษาหลังของแต่ละ
ปีการศึกษาตามความพร้อมความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง
4. ภาควิชามีการประเมินผลการเรียนและประเมินผลการสอนของคณาจารย์ทุกภาค
การศึกษา จึงทำให้ทราบข้อจำกัด ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น และภาควิชาได้นำผลการประเมิน
ดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างแท้จริง

D การเรียนการสอน

D1 กระบวนการจัดอาจารย์ผู้สอน

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้ผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการสอนเหมาะสมที่สุดกับการสอนในแต่ละรายวิชา



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
2. ศึกษาหลักสูตรและแผนการเรียนทั้งในระดับคณะและภาควิชา
3. ศึกษาวิเคราะห์คุณสมบัติและความเชี่ยวชาญของอาจารย์แต่ละท่านในภาควิชา
4. แบ่งอาจารย์เป็น 2 สายใหญ่ ๆ คือ
 - 4.1 อาจารย์สายทักษะ คือกลุ่มอาจารย์ที่รับผิดชอบสอนกลุ่มวิชาทักษะต่างๆ ทางภาษา
 - 4.2 อาจารย์สายวรรณคดี ทั้งวรรณคดีอังกฤษ และวรรณคดีอเมริกัน
5. กำหนดรายชื่ออาจารย์ผู้สอนลงในรายวิชาต่าง ๆ ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละท่าน
6. ด้วยเหตุที่ภาควิชารับผิดชอบในการสอนภาษา ภาควิชาได้จำกัดจำนวนนิสิตในแต่ละกลุ่ม จึงทำให้มีการสอนในลักษณะกลุ่มย่อยอยู่หลายวิชา
7. ภาควิชาแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอนคนหนึ่งเป็นผู้ประสานงานการสอนและการสอบในแต่ละรายวิชาที่สอนร่วมกันตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป
8. ผู้ประสานงานเชิญคณะอาจารย์ในแต่ละกลุ่มแต่ละรายวิชาประชุมวางแผนการสอนร่วมกัน ตั้งแต่การทำประมวลการสอน การเลือกแบบเรียน กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวัดผล ประเมินผล การประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนาเป็นต้น
9. ภาควิชาประชุมคณะอาจารย์มอบหมายภารกิจและให้คณะอาจารย์กรอกข้อตกลงภาระงานในแบบฟอร์มภาระงานทั้งด้านการสอน การบริการวิชาการ การบริหารและภารกิจด้านอื่นๆ
10. คณะอาจารย์ดำเนินการตามแผนการสอนที่วางไว้
11. ผู้ประสานงานทำหน้าที่กำกับติดตามการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชา
12. คณะกรรมการและภาควิชา ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานในปลายภาคการศึกษา

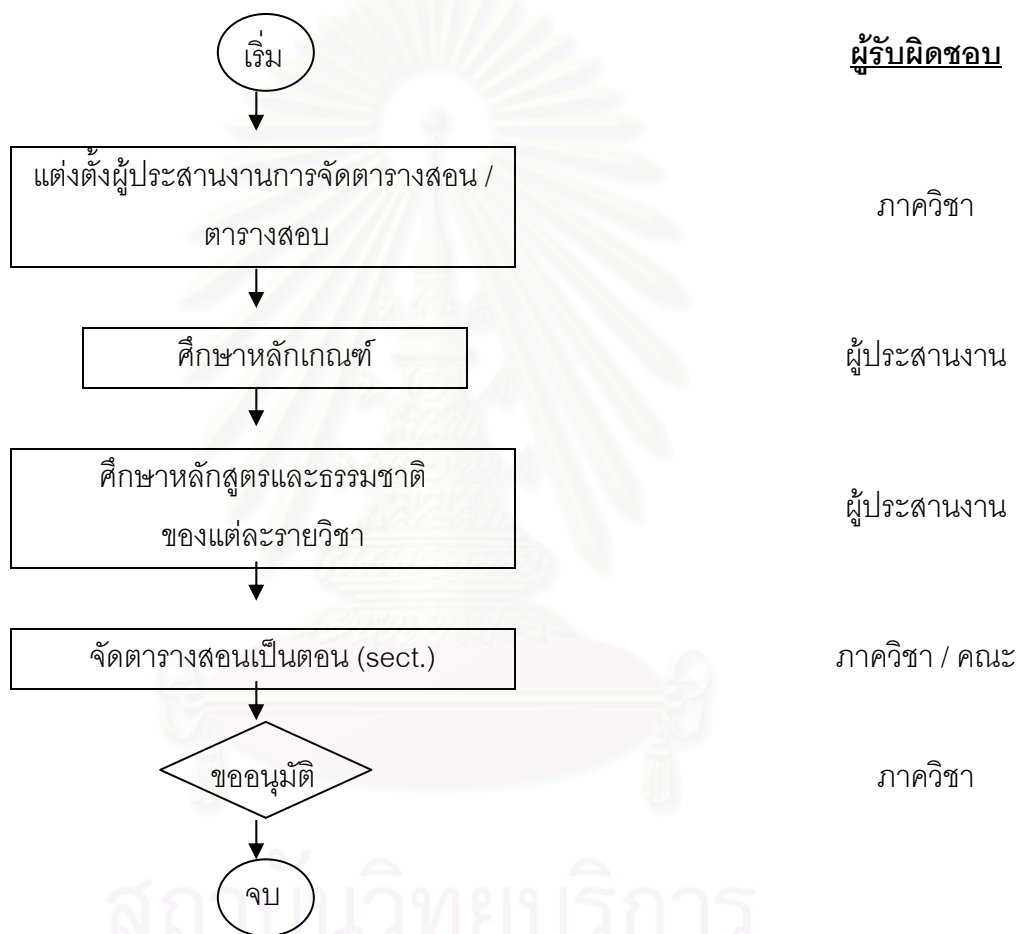
ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. คณาจารย์มีจำนวนมากพอและมีความเชี่ยวชาญและรับผิดชอบสอนเพียง 3-5 รายวิชา
2. ความรู้ความสามารถของคณาจารย์ ครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตร
3. วัฒนธรรมทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมตัดสินใจ ต่าง ๆ ด้วยกัน
4. วัฒนธรรมในการยอมรับการตรวจสอบ นั่นคือผลการปฏิบัติงานและผลการเรียนทุกรายวิชาอาจารย์จะต้องถูกตรวจสอบ อย่างน้อย 1 ขั้นตอน และขั้นตอนสุดท้ายคือหัวหน้าภาควิชาดูแลให้คะแนน และผลการเรียนของนิสิตเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

D2 กระบวนการจัดตารางสอน ตารางเรียน

จุดประสงค์ : เพื่อจัดรายวิชาต่างๆ ให้เหมาะสมที่สุด ทั้งในเรื่อง วัน-เวลา และสถานที่

กระบวนการดำเนินการ



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ภาควิชาแต่งตั้งผู้ประสานงานการจัดตารางสอนและตารางสอบ 1 คน โดยมีผู้ช่วย 1 คน
2. ผู้ประสานงานศึกษาหลักเกณฑ์ในการจัดตารางเช่น
 - 2.1 วิชาพื้นฐานอักษรศาสตร์ อาจารย์ส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบ
 - 2.2 วิชาการแปล อาจารย์ของภาควิชาส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบ
 - 2.3 กลุ่มวิชาทักษะ จำกัดผู้เรียนกลุ่มละประมาณ 20 คน
 - 2.4 กลุ่มวิชาเนื้อหา จำกัดผู้เรียนกลุ่มละประมาณ 30 คน
 - 2.5 การแบ่งกลุ่มผู้เรียนเป็นกลุ่ม ๆ (Sect.) ภาควิชาจะระบุชื่อผู้ประสานงานแต่จะไม่สามารถระบุชื่ออาจารย์ผู้สอนในแต่ละกลุ่มนั้นล่วงหน้าได้ด้วยเหตุผลเรื่องจำนวนนิสิตลงทะเบียน
3. ผู้ประสานงานศึกษาหลักสูตรและธรรมชาติของแต่ละรายวิชา รวมทั้งศึกษาข้อมูลการจัดการเรียนการสอนรายวิชานั้น ในภาคเรียนก่อน ๆ ด้วย เช่น จำนวนผู้ที่เคยลงทะเบียนเรียน ความเหมาะสมของวัน-เวลา/สถานที่เรียน เป็นต้น
4. จัดตารางสอนเป็นกลุ่ม ๆ (Sect.) โดยไม่ระบุชื่อ-สกุลของผู้สอนล่วงหน้า
5. เสนอตารางสอนให้ภาควิชาพิจารณาอนุมัติ
6. ประกาศใช้ตารางแผนการสอนที่ผ่านการอนุมัติจากภาควิชาแล้ว

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความศักดิ์สิทธิ์และแน่นอนของระเบียบและข้อปฏิบัติที่ภาควิชาได้กำหนดไว้ เช่น กำหนดจำนวนนิสิตในแต่ละกลุ่มก็จะถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นั้น ดังนั้นนิสิตที่ลงทะเบียนเรียนก่อนจะได้สิทธิ์การเรียนวิชานั้นก่อน
2. ความมีมาตรฐานในเรื่องการเรียนการสอน กล่าวคือในรายวิชาเดียวกัน ไม่ว่าอาจารย์ท่านใดสอนก็ตามจะต้องมีมาตรฐานและกระบวนการอย่างเดียวกันตั้งแต่ต้นจนจบ
3. คณาจารย์ทุกท่านมีความรู้และประสบการณ์ใกล้เคียงกัน เป็นที่ยอมรับของนิสิต
4. คณะ ภาควิชามีความพร้อมในเรื่องห้องเรียน อาคารสถานที่มากพอสมควรที่จะรองรับการดำเนินงานของภาควิชาได้

D3 พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ดีทั้ง 7 ด้าน ตามทฤษฎีของซิคเกอร์ริงและแกมสัน (Chickering & Gamson, 1991) ปรากฏดังนี้

ด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. จำชื่อ-เรียกชื่อลูกศิษย์ได้ถูกต้อง	3.75	1.18
2. พบและพูดคุยกับลูกศิษย์นอกชั้นเรียน	3.93	0.85
3. ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ลูกศิษย์จัดขึ้น	2.75	1.00
4. แลกเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติ ค่านิยม รวมทั้งประสบการณ์บางอย่างกับลูกศิษย์	4.06	0.77
5. ให้คำแนะนำแก่ลูกศิษย์ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการเรียน ส่วนตัว และการหางานทำให้อุ่นาคต	4.12	0.88

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีความสัมพันธ์กับลูกศิษย์ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.75 จากแบบประเมินค่า 5 อันดับ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.85

ด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. กำหนดงาน/โครงการให้ลูกศิษย์ทำงานร่วมกัน	3.87	0.80
2. ให้ลูกศิษย์ที่เรียนเก่ง ช่วยสอนหรือติวให้เพื่อน ๆ	2.56	1.31
3. ให้ลูกศิษย์ได้เตรียมตัวเรียน/เตรียมตัวสอบร่วมกัน	3.50	0.63
4. ให้ลูกศิษย์จัดกิจกรรมนอกห้องเรียนร่วมกัน	2.68	1.01
5. ส่งเสริมให้ลูกศิษย์กระตุ้นและให้กำลังใจต่อกัน	3.81	1.04

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์ได้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.12 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.61

ด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พฤติกรรมจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. วางแผนการสอนร่วมกับลูกศิษย์	2.75	0.93
2. ใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย	3.31	1.19
3. สอนโดยเน้นภาคปฏิบัติควบคู่กับภาคทฤษฎี	4.31	0.70
4. เปิดโอกาสให้ลูกศิษย์เสนองาน /โครงการตามความสนใจ	4.00	0.96
5. ให้ลูกศิษย์นำเสนองานหน้าชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.75	1.06

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ สอนด้วยกระบวนการเชิงรุกและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.62 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.88

ด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

พฤติกรรมจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. ทดสอบลูกศิษย์ก่อนเรียน (Pre-test)	2.62	1.20
2. ตรวจงาน /ตรวจข้อสอบลูกศิษย์ได้เสร็จเรียบร้อยและ แจ้งผลได้ภายในการสอบครั้งต่อไป	4.00	1.99
3. วิเคราะห์ลูกศิษย์และผลงานของเขาโดยตรงไปตรงมา	4.37	0.61
4. ท่านได้นำผลงาน และ/หรือ ผลการสอบแต่ละครั้งมา อภิปรายร่วมกันกับลูกศิษย์	4.62	0.50
5. ท่านได้นำผลงาน และ/หรือผลการสอบแต่ละครั้งว่า อภิปรายร่วมกันกับลูกศิษย์	4.68	0.47

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมการสอนด้านการให้ข้อมูลกลับต่อลูกศิษย์ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 4.12 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.50

ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียน

พฤติกรรมจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. มีตารางกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าลูกศิษย์ต้องทำอะไรบ้าง เมื่อไร และอย่างไรและย้าให้ลูกศิษย์ดำเนินการตามนั้น พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ	4.43	0.72
2. กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเวลาเรียนและถือปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง	3.68	1.13
3. ส่งการบ้านเพื่อทบทวนบทเรียน และกำหนดให้ลูกศิษย์ศึกษาบทเรียนล่วงหน้าก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง	4.06	0.85
4. ปริมาณงานที่ลูกศิษย์ต้องศึกษาค้นคว้านอกห้องเรียนมากพอ กับที่เขาต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่าในห้องเรียน	3.43	0.89
5. ทานให้ลูกศิษย์ทำงานชดเชยทุกครั้งที่เขาเรียน	3.00	1.21

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียนในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย = 3.68 และค่าคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.79

ด้านที่ 6 สื่อให้เห็นถึงความคาดหวังสูง

พฤติกรรมจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. ตั้งมาตรฐานและคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของลูกศิษย์ไว้สูง	4.25	0.57
2. สื่อสารมาตรฐานและความคาดหวังแก่ลูกศิษย์ทั้งคำพูดและลายลักษณ์อักษรเสมอ	4.06	0.85
3. นำผลงานที่ยอดเยี่ยมและโดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ	3.93	1.23
4. ให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนอย่างตรงไปตรงมา	4.75	0.44
5. ทบทวนและปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.31	0.60

สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมสื่อให้เห็นถึงความคาดหวังสูงในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย = 3.87 และคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.61

ด้านที่ 7 ยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	Mean	S.D.
1. ข้อมูลของลูกศิษย์ก่อนการเรียนการสอน เช่นความสนใจ ภูมิหลัง ความสามารถพิเศษ รูปแบบการเรียน เป็นต้น	4.16	0.75
2. เสริมทักษะและเสริมความรู้พื้นฐานแก่ลูกศิษย์ตามความจำเป็นของแต่ละคน	4.33	0.81
3. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อเข้าถึงลูกศิษย์ที่แตกต่างกัน	3.83	1.32
4. ลูกศิษย์สามารถหรือกล้าพอที่จะบอกท่านตามตรงว่าไม่เข้าใจบทเรียนที่ท่านสอน	3.83	1.60
5. นำเนื้อหาในรายวิชาไปจัดทำบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่นบทเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น	4.33	0.81

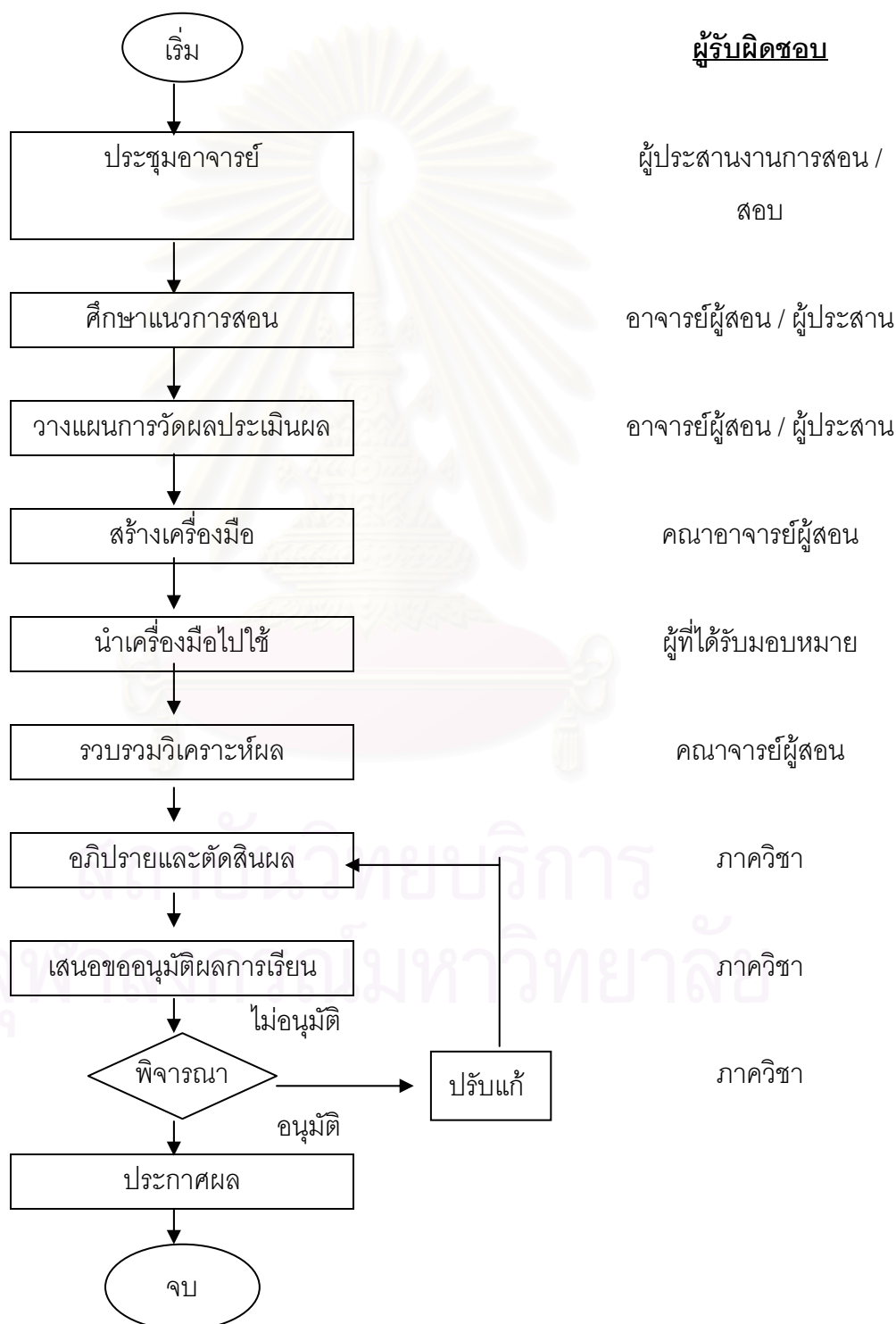
สรุป โดยภาพรวมแล้วคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ มีพฤติกรรมการสอนด้านการยอมรับความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคนในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย = 4.00 และคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.25

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

D4 กระบวนการวัดผล ประเมินผลการเรียน

จุดประสงค์ : เพื่อให้การวัดผลประเมินผลมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและวัดความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน

กระบวนการดำเนินการ



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ผู้ประสานงานประชุมอาจารย์ผู้สอน
2. ศึกษาแนวทางการสอนร่วมกัน
3. ร่วมกันวางแผนการสอนและกำหนดเกณฑ์ในการวัดผล/ประเมินผลร่วมกัน เช่น
 - 3.1 ผู้สอนต้องประเมินการสอนร่วมกัน ตัดสินผลการเรียนด้วยกัน
 - 3.2 ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างเครื่องมือ
 - 3.3 ข้อสอบ Writing อาจารย์ต้องตรวจข้อสอบอย่างน้อย 2 คนและสอบอย่างน้อย 3 ครั้ง
 - 3.4 อาจารย์ท่านใดออกข้อสอบตอนไหนก็ต้องตรวจข้อสอบตอนนั้นของผู้เรียนทุกกลุ่มทุกคน
 - 3.5 ข้อสอบรายวิชาทักษะ ต้องมีคะแนนเก็บหลาย ๆ ครั้ง จากวิธีการที่หลากหลายเช่น ฟังเทป ผู้เรียนต้องมีการนำเสนอผลงานปลายภาคเรียน และคิดคะแนนในชั้นเรียนด้วย
 - 3.6 ข้อสอบรายวิชาวรรณคดี อย่างน้อยต้องมีข้อสอบ Midterm และ Final Test รวมทั้งมีคะแนนจากการทดสอบย่อย ๆ ประมาณ 4 ครั้ง หรือรวมถึงการเขียนรายงานประจำภาค
4. สร้างเครื่องมือในการวัดผลประเมินผล โดยอาจารย์ผู้สอนทุกคนจะได้รับหัวข้อที่จะออกข้อสอบจากผู้ประสานงานสอน/สอบ แล้วนำข้อสอบทั้งหมดมารวมกันแล้วเพื่อเลือกและจัดชุดข้อสอบร่วมกัน
5. นำเครื่องมือหรือข้อสอบไปใช้ ตามวันเวลาที่กำหนด
6. รวบรวมข้อสอบและตรวจข้อสอบโดยอาจารย์ผู้ออกข้อสอบแต่ละตอนเป็นผู้ตรวจข้อสอบของนิสิตทุกกลุ่มทุกคนที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชานั้น
7. นำคะแนนสอบทั้งหมดมารวมและอภิปรายตัดสินผลการเรียนร่วมกันโดยใช้เกณฑ์การตัดสิน ที่ได้แจ้งให้นิสิตทราบในประมวลรายวิชาที่นิสิตได้รับตั้งแต่ต้นภาคการศึกษา
8. ผู้ประสานงานการสอนนำผลการเรียนเสนอภาควิชาเพื่อพิจารณา
9. นำผลการเรียนที่ผ่านการพิจารณาส่งฝ่ายทะเบียนคณะเพื่อให้สำนักทะเบียนของมหาวิทยาลัยประมวลผลและประกาศให้นิสิตทราบต่อไป

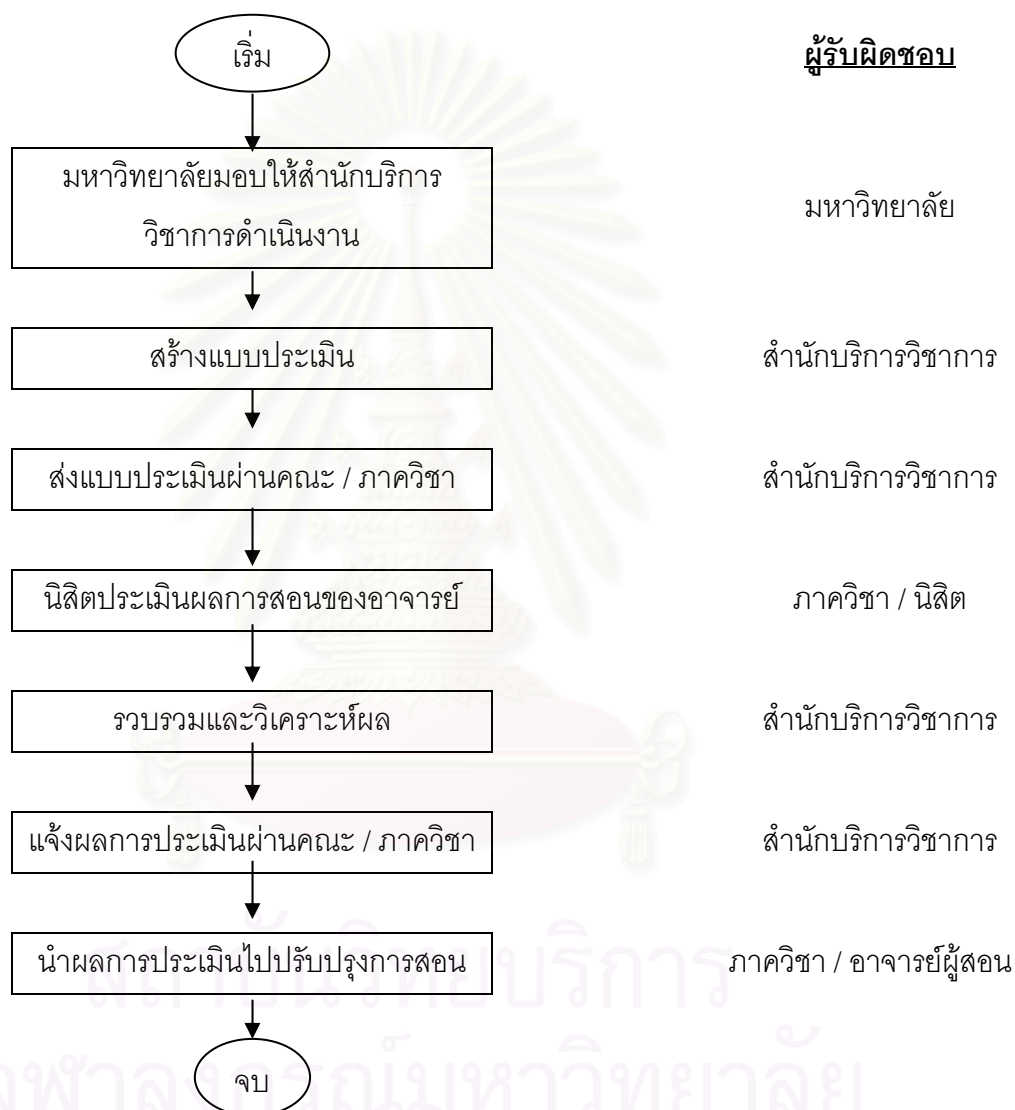
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความชัดเจนของการวางแผนการสอน/และการสอบ ทำให้ทุกฝ่ายทราบล่วงหน้า
2. กระบวนการวัดผลประเมินผลมีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม เชื่อถือได้
3. การกำหนดระบบ Checked and Balanced ที่อย่างน้อยต้องมีอาจารย์ 2 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้อนุมัติในขั้นตอนสุดท้าย

D5 กระบวนการประเมินผลการสอนและการปรับปรุงการสอน

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยมอบหมายให้สำนักบริการวิชาการเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการสอนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
2. สำนักบริการวิชาการสร้างแบบประเมินผลการสอนซึ่งมีอย่างน้อย 2 ลักษณะคือ
 - 2.1 แบบประเมินค่า
 - 2.2 แบบคำถามปลายเปิด เพื่อให้บัณฑิตแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่
3. สำนักบริการวิชาการส่งแบบประเมินไปยังคณะและภาควิชาเพื่อแจกให้นักศึกษาประเมินการสอนของอาจารย์ทุกรายวิชาในช่วงปลายภาคการศึกษา
4. นิสิตประเมินการสอนของอาจารย์อย่างอิสระ อาจารย์ผู้สอนจะไม่มีโอกาสเห็นแบบประเมินจนกว่าจะส่งผลการเรียนของนิสิตเรียบร้อยแล้ว
5. สำนักบริการวิชาการประเมินรวบรวมและวิเคราะห์แบบประเมิน
6. สำนักบริการวิชาการแจ้งผลการประเมินผ่านคณะ/ภาควิชาไปยังอาจารย์ผู้สอนทุกท่าน
7. ภาควิชากำหนดให้อาจารย์ผู้สอนนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและระบุสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงลงในประมวลการสอนในการสอนครั้งต่อไป

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

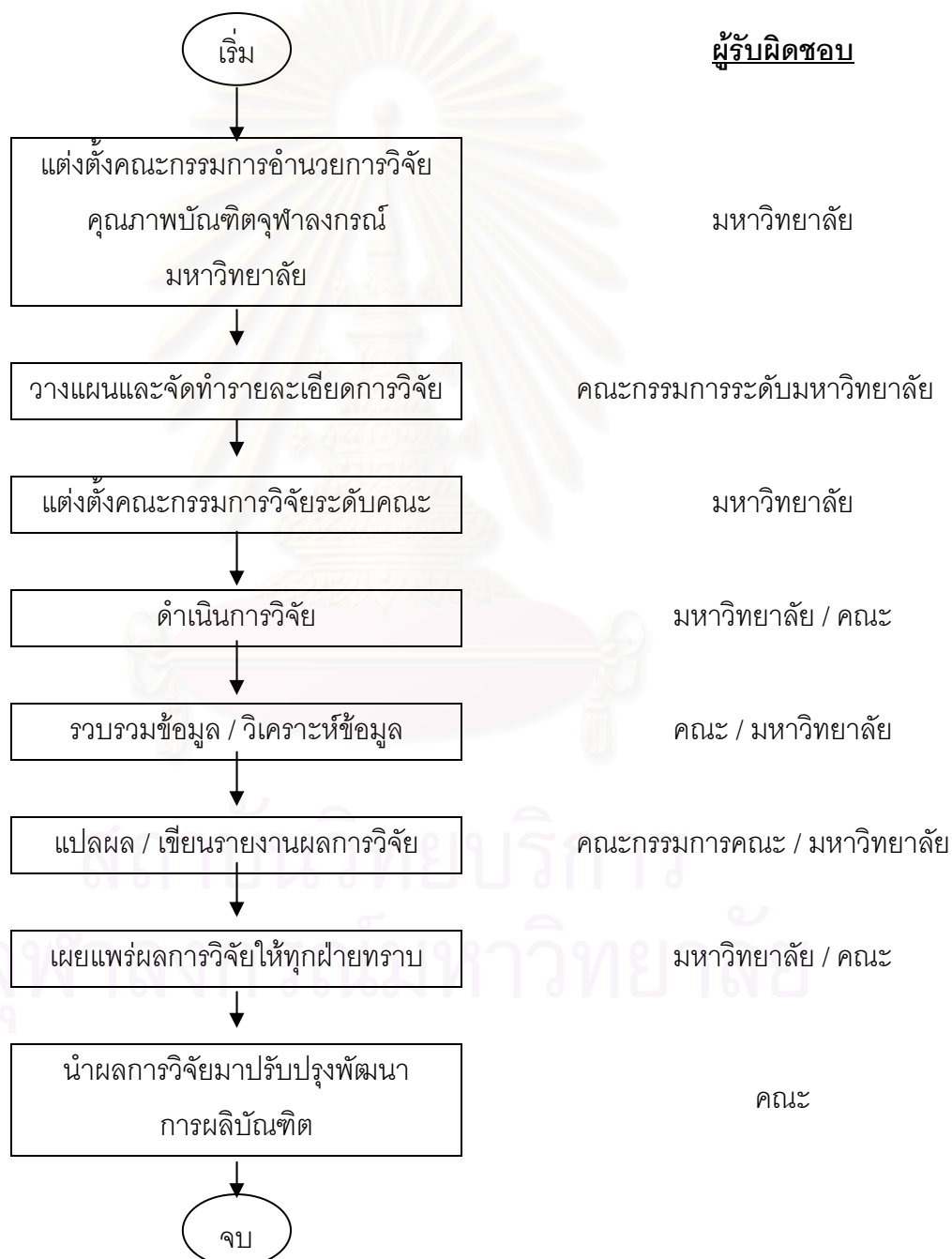
1. ทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมการประเมิน
2. สำนักบริการวิชาการถือเป็นกรมการกลาง จึงเชื่อได้ว่าผลการประเมินจะไม่มีอคติส่วนตัว
3. ความเป็นนักวิชาการ ความมุ่งมั่นของคณาจารย์ที่ต้องการจะปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
4. มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

สำนักบริการวิชาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

D6 กระบวนการวิเคราะห์ติดตามบัณฑิต

จุดประสงค์ : เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการจัดการเรียนการสอน และนำผลนั้นมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิต

กระบวนการดำเนินการ



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการวิจัยคุณภาพบัณฑิตของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่ดังนี้
 - 1.1 กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล
 - 1.2 พัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลของบัณฑิตทุกคณะ
 - 1.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บได้จากทุกคณะ โดยแยกเป็นคณะและวิเคราะห์ในภาพรวม
ทั้งหมดมหาวิทยาลัย
 - 1.4 ประสานการแปลผลการวิจัยและการเขียนรายงานการวิจัย
2. คณะกรรมการอำนวยการวางแผน และกำหนดรายละเอียดวิธีการ วัน เวลา สถานที่
ผู้รับผิดชอบการวิจัย
3. พัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการวิจัยระดับคณะทุกคณะ
5. ชี้แจงทำความเข้าใจและดำเนินการวิจัยตามรายละเอียดที่กำหนดไว้
6. คณะกรรมการอำนวยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากคณะทำการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้ง
วิเคราะห์แยกทีละคณะ และวิเคราะห์รวมทั้งหมดมหาวิทยาลัย
7. แปลผลการเขียนรายงานการวิจัย จากข้อมูลอย่างน้อย 4 ด้านคือ
 - 7.1 ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามบัณฑิต เช่น ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้ ความมั่นคง
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนในมหาวิทยาลัย เพียงพอ
หรือไม่กับการทำหน้าที่การงานในปัจจุบัน ความรู้และทักษะอะไรบ้างที่มหาวิทยาลัย
ควรปลูกฝังเป็นพิเศษ เป็นต้น
 - 7.2 ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งหมายถึงนิสิตที่สำเร็จการศึกษาและเข้า
ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น โดยเน้นประเด็นความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อ
การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
 - 7.3 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนิสิตบัณฑิต ซึ่งหมายถึงนิสิตที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้า
ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น โดยเน้นประเด็นความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อการศึกษา
ต่อในระดับที่สูงขึ้น
 - 7.4 สอบถามอาจารย์ที่ปรึกษานิสิตบัณฑิตทุกคน เกี่ยวกับความรู้ความสามารถและ
ทักษะพื้นฐานแต่ละคน
8. คณะกรรมการเผยแพร่ผลการวิจัยต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

9. คณะนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิตของแต่ละคณะ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ

1. ความชัดเจนของผู้บริหารทุกระดับ และรวมทั้งความสามัคคีของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. ความพร้อมของมหาวิทยาลัยในด้านองค์ความรู้การวิจัย และความพร้อมเรื่องงบประมาณ
3. วัฒนธรรมของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

E. ทรัพยากรการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

E1 สำหรับนิสิต นักศึกษา ประกอบด้วย

E11 ห้องสมุด (ศูนย์สารนิเทศมนุษยศาสตร์)

ซึ่งเป็นแหล่งรวมหนังสือ ตำราเรียนและเป็นแหล่งค้นคว้าความรู้ด้านมนุษยศาสตร์ของภาควิชาต่างๆ ในคณะอักษรศาสตร์ ที่เปิดสอนในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. หนังสือสำหรับค้นคว้าทางวิชาการที่เป็นภาษาไทย 49,615 เล่ม ภาษาต่างประเทศ 105,893 เล่ม
2. วารสารทางวิชาการที่เป็นภาษาไทย 183 ชื่อ ภาษาต่างประเทศ 87 ชื่อ
3. วิทยานิพนธ์ ประมาณ 3,180 เล่ม
4. สิ่งพิมพ์รัฐบาล มีทั้งหมดประมาณ 3,210 เล่ม
5. สื่อโสตทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ วิทยุทัศน์ 2,379 เรื่อง เทปเสียง 431 เรื่อง CD-ROM 745 เรื่อง

นอกจากศูนย์สารนิเทศมนุษยศาสตร์แล้ว นิสิตภาควิชาภาษาอังกฤษทุกคนยังสามารถที่จะเข้าศึกษาค้นคว้าจากหอสมุดกลางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและห้องสมุดของคณะต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้อีกด้วย

E12 ศูนย์การเรียนรู้คณะอักษรศาสตร์

เป็นส่วนหนึ่งของศูนย์สารนิเทศมนุษยศาสตร์ เป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองของนิสิต โดยเฉพาะนิสิตวิชาเอกภาษาอังกฤษ อาจารย์ผู้สอนจะแนะนำและมอบหมายให้นิสิตเข้าศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์นี้ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนที่ระบุไว้ในประมวลการสอน (Course Syllabus) และอาจารย์ ผู้สอนจะทำการทดสอบเก็บคะแนนและถือเป็นส่วน

หนึ่งของการตัดสินใจผลการเรียน หากนิสิตคนใดไม่ได้เข้าไปศึกษาด้วยตนเองก็จะไม่สามารถทำข้อสอบจากเนื้อหาส่วนนี้ได้ ในศูนย์การเรียนรู้มีสื่อต่าง ๆ ดังนี้

1. Tape-Cassette ภาษาต่าง ๆ ที่มีการเปิดการเรียนการสอนในคณะอักษรศาสตร์
2. CD-ROM
3. ห้องดูหนัง-ฟังเพลง
4. ห้อง Sound-Lab เป็นต้น

E13 ศูนย์คอมพิวเตอร์

คณะอักษรศาสตร์ได้จัดศูนย์คอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้แก่นิสิต มีการจัดการเรียนการสอนรายวิชาคอมพิวเตอร์ให้กับนิสิตทุกคน นิสิตสามารถที่จะเข้าใช้บริการจากศูนย์คอมพิวเตอร์ได้ตลอดระยะเวลาทำการ

นอกจากนั้นนิสิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกคนมีสิทธิ์ที่จะเข้าใช้บริการ ศูนย์คอมพิวเตอร์ทุกศูนย์ที่กระจายอยู่ตามหอสมุดกลางห้องสมุดของคณะต่าง ๆ

E14 ศูนย์ฝึกประสบการณ์การเขียน

เป็นศูนย์ที่ไว้ฝึกทักษะและประสบการณ์ด้านการเขียนแก่นิสิตทุกคนเป็นเวทีให้นิสิตฝึกทักษะและแสดงความสามารถทางการเขียน

E15 ศูนย์การแปลและล่าม

เนื่องจากการแปลและล่ามเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของภาควิชาต่างๆ ที่สอนภาษาต่างประเทศ รวมทั้งภาควิชาภาษาอังกฤษด้วย ทำให้คณะก่อตั้งศูนย์การแปลและล่ามขึ้นวัตถุประสงค์หนึ่งก็เพื่อเป็นเวทีฝึกนิสิตและผู้เกี่ยวข้อง ที่สำคัญคือเป็นศูนย์ที่คอยให้บริการด้านการแปลและการล่าม ที่ต้องใช้ความสามารถทางภาษาอังกฤษระดับสูงแก่ประเทศและสังคมส่วนรวม ศูนย์ดังกล่าวนี้ช่วยส่งเสริมความรู้ความสามารถและทักษะทางภาษาแก่นิสิตได้อย่างมาก ตัวอย่างเช่น ศูนย์ได้จัดส่งนิสิตไปช่วยเป็นล่ามหรือผู้ประสานงานในการจัดประชุมปฏิบัติงานระดับนานาชาติอยู่เป็นประจำ เช่น การประชุม APEC AIDS โลก เป็นต้น

E16 ศูนย์หนังสือจุฬา

ปัจจุบันศูนย์หนังสือจุฬาฯ มีที่ทำการอยู่ 2 แห่ง แห่งแรกตั้งอยู่ ณ ศาลาพระเกี้ยว และสาขาตั้งอยู่ ณ สยามสแควร์ ทำให้สะดวกต่อนิสิตที่จะหาซื้อหนังสือที่มีคุณภาพเพื่อการศึกษา

ค้นคว้า ศูนย์หนังสือดังกล่าวนับเป็นศูนย์หนังสือที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทยและให้บริการหนังสือสิ่งพิมพ์เกือบทุกประเภททั้งภาคภาษาไทยและต่างประเทศ

E17 ทรัพยากรการเรียนรู้ที่เป็นตัวบุคคล

นับเป็นข้อได้เปรียบอย่างหนึ่งของนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอาจารย์นั้น เป็นผู้ที่มีความรู้มีชื่อเสียงเกือบทุกสาขาอาชีพ และด้วยความเป็นนิสิตจุฬาลงกรณ์จึงง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งความรู้เหล่านี้

E2 สำหรับอาจารย์ผู้สอน

นอกจากบรรยากาศทางวิชาการอย่างแท้จริงของภาควิชาแล้ว ภาควิชายังอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ในเรื่องห้องทำงานที่เป็นเอกเทศส่วนตัวเหมาะกับการศึกษาค้นคว้าและทำงานวิชาการ รวมทั้งยังมีอุปกรณ์ที่สำคัญอีกหลายอย่างไว้ให้บริการด้วย เช่นคอมพิวเตอร์ให้แต่ละคนใช้ติดต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วย

สำหรับเรื่องเตรียมตัวสอนนั้น ภาควิชามีห้องให้อาจารย์ได้เตรียมการสอนชื่อว่า “ศูนย์เตรียมการเรียนการสอน” ห้องดังกล่าวจะมีเอกสารตำราทางวิชาการต่าง ๆ ที่ทันสมัยไว้ให้อาจารย์ศึกษาค้นคว้า เพื่อเตรียมเนื้อหาในการสอน และคอมพิวเตอร์ 5 – 6 เครื่องไว้บริการอาจารย์ด้วย ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากต่ออาจารย์ผู้สอนที่จะทำให้การเรียนการสอนก้าวหน้าทันสมัยทันยุคทันเหตุการณ์

F การเงินและงบประมาณ

แหล่งเงินที่ใช้ในการบริหารจัดการของภาควิชามาจาก 3 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. จากเงินงบประมาณแผ่นดิน ที่ได้จัดสรรตามรายหัวของนิสิต

สำหรับค่าตอบแทนในการผลิตบัณฑิตอักษรศาสตร์นั้น งบประมาณคนละ 91,341 บาท ตลอดหลักสูตร หรือประมาณ 22,835.25 บาท ต่อปี/ต่อคน นิสิตปัจจุบันวิชาเอกภาษาอังกฤษประมาณปีละ 80 คน 4 ปี รวมประมาณ 320 คน คิดเป็นงบประมาณที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินประมาณ ปีละ 7,307,208 บาท

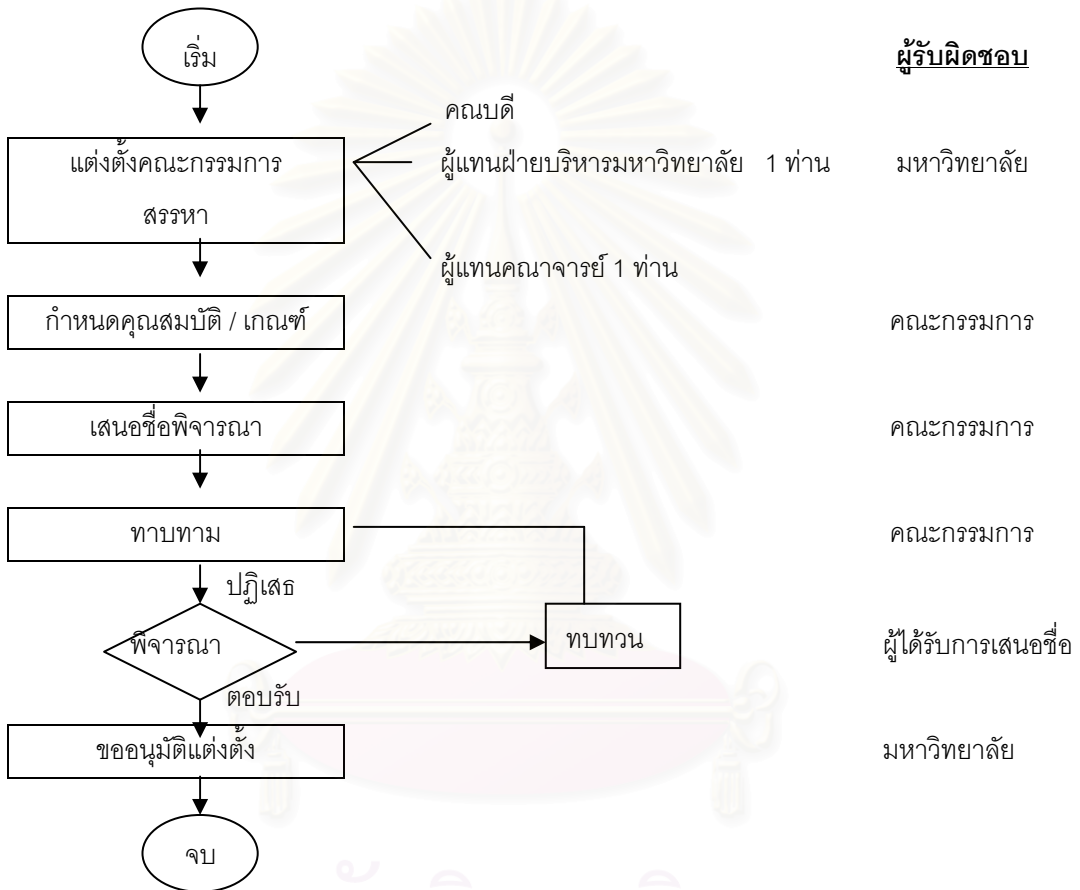
2. เงิน บ.กศ. ซึ่งเป็นค่าลงทะเบียนเรียนของนิสิต
3. เงินงบประมาณจากคณะ ซึ่งขออนุมัติตามการของงบประมาณในแต่ละปี
4. เงินงบประมาณเงินทุนของภาควิชาซึ่งได้มาจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภาควิชาเช่น ได้จากการบริการวิชาการให้กับบุคคลภายนอก เป็นต้น

G การบริหารจัดการ

G1 กระบวนการการเลือกผู้นำ

จุดประสงค์ : เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการดำเนินการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัยแต่ตั้งคณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชาขึ้นมาคณะหนึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 คณบดีคณะอักษรศาสตร์จุฬาฯ เป็น ประธาน
 - 1.2 ตัวแทนฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย 1 ท่าน เป็นกรรมการ
 - 1.3 ตัวแทนจากสภาคณาจารย์ 1 ท่าน เป็นกรรมการและเลขานุการ
2. คณะกรรมการร่วมกับอธิปราชกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาและกำหนดคุณสมบัติโดยทั่วไปของหัวหน้าภาควิชา
3. คณะกรรมการกลั่นกรองเสนอชื่อผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าภาควิชา
4. ผู้แทนคณะกรรมการทำหน้าที่เจรจา ทาบทามผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นหัวหน้าภาควิชา
5. เมื่อผู้ที่ถูกทาบทามตอบรับการเป็นหัวหน้าภาควิชาแล้ว คณะกรรมการทำหนังสือขออนุมัติแต่งตั้งไปยังมหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชาจะอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

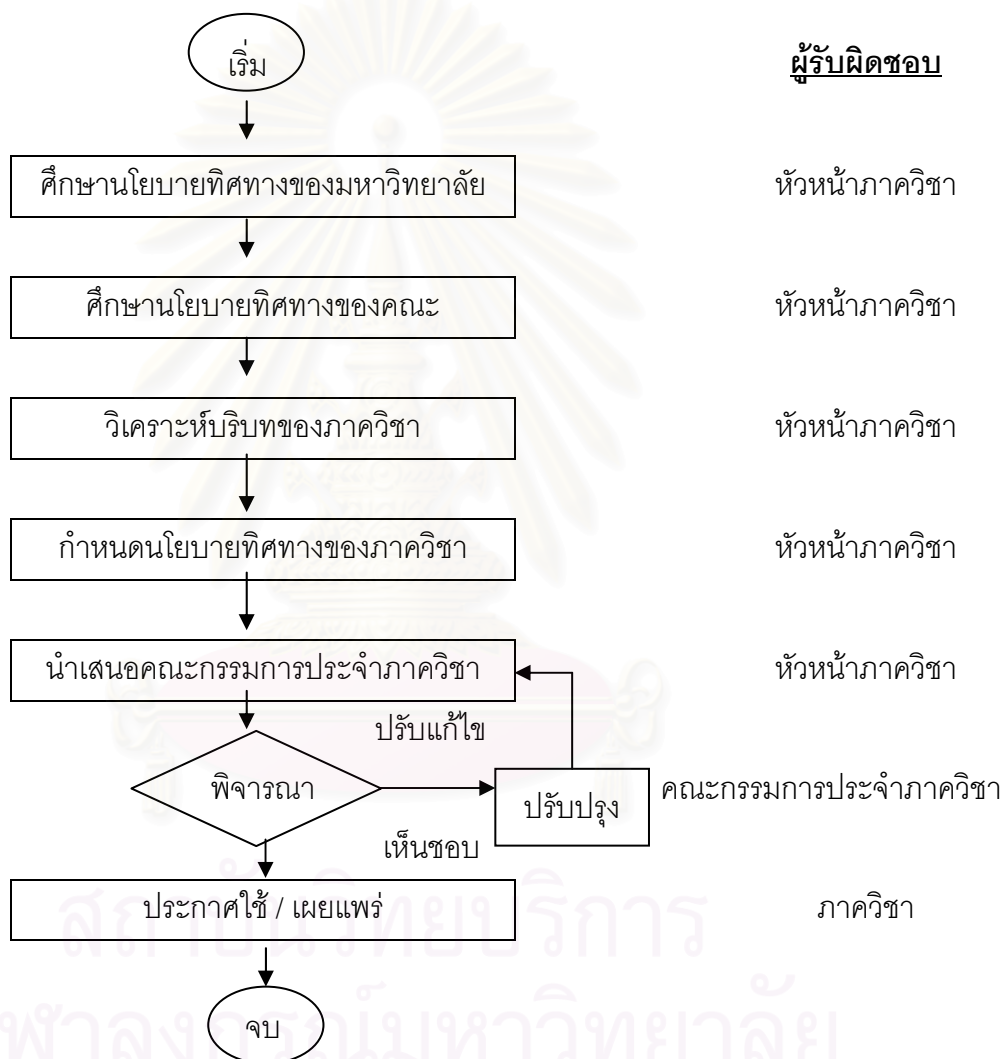
1. ความโปร่งใสของกระบวนการสรรหาและความเหมาะสมของหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สมัคร
2. วัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ที่ยอมรับในความอาวุโส ความมีประสบการณ์ของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ
3. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จึงทำให้ต้องหาคนที่ดีที่สุดเหมาะสม ที่สุดและพร้อมที่สุดทั้งด้านวิชาการและด้านส่วนตัวมาทำหน้าที่นี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

G2 กระบวนการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จุดประสงค์ : เพื่อเป็นทิศทางให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานและ
ทุ่มเทกำลังกายกำลังสมองและทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรไปยังทิศทางที่องค์กรต้องการ

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. หัวหน้าภาควิชาศึกษาและศิษย์ของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนโยบายและทิศทางของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. หัวหน้าภาควิชาศึกษาและวิเคราะห์บริบทของภาควิชาภาษาอังกฤษ เช่นความต้องการของคณาจารย์และนิสิตของภาควิชา ความพร้อม ช่วงระยะเวลา ความเป็นไปได้ เป็นต้น
3. หัวหน้าภาควิชา ร่างนโยบายและทิศทางของภาควิชาเพื่อนำเข้าสู่การพิจารณาให้ความเห็นชอบ จากคณะกรรมการประจำภาควิชา
4. คณะกรรมการประจำภาควิชาร่วมพิจารณา อภิปรายให้ความคิดเห็น เสนอแนะแก้ไข และเพิ่มเติมนโยบายและทิศทางให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. ประกาศใช้และเผยแพร่ นโยบายและทิศทางของภาควิชาให้อาจารย์ทุกคนในภาควิชาทราบเพื่อเป็นสัญญาประชาคมที่จะใช้เป็นแนวในการพิจารณาตัดสินใจกิจกรรมต่าง ๆ ของภาควิชา และเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ใช้เป็นกรอบในการติดตาม ตรวจสอบการทำงานของภาควิชาต่อไป

ตัวอย่างการดำเนินการ

ปรัชญา ของภาควิชา คือ การเป็นผู้นำในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางมนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

พันธกิจ คือ บุกเบิก ค้นคว้า พัฒนา ถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ทางมนุษยศาสตร์

วัตถุประสงค์ คือ ผลติวิชาการคุณภาพระดับชาติ และนานาชาติ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในเรื่องนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัยคือ การเป็นผู้นำ และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ และทุกหน่วยงาน ทุกระดับของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมเรื่องดังกล่าวอยู่แล้วจึงไม่ใช่เป็นสิ่งใหม่ของผู้ปฏิบัติ

G3 การจัดโครงสร้างและการบริหารองค์กร

การบริหารงานของภาควิชาวางระบบการบริหารในรูปของ “คณะกรรมการประจำภาควิชา” ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกดังต่อไปนี้

1. ประธานคณะกรรมการ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษ
2. กรรมการจากตัวแทนคณาจารย์ จำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ
3. เลขานุการภาคฝ่ายภายในประเทศ 1 ท่าน

- | | |
|-------------------------------|--------|
| 4. เลขานุการภาคฝ่ายต่างประเทศ | 1 ท่าน |
| 5. เภรัณญิกภาค | 1 ท่าน |
| 6. ฝ่ายจัดซื้อวัสดุ/อุปกรณ์ | 1 ท่าน |

คณะกรรมการประจำภาควิชาเลือกมาจากอาจารย์ในภาควิชาธรรมแล้ว 8 คน อยู่ในวาระครั้งละ 2 ปี กรรมการแต่ละคนดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ

คณะกรรมการชุดดังกล่าวนี้จะทำหน้าที่ด้านการวางแผนการดำเนินงานของภาควิชา การตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ๆ ต่าง ๆ การควบคุมกำกับติดตามการดำเนินงานในทุกส่วนทางภาควิชาธรรมทั้งประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่าง ๆ ของภาควิชาด้วย

การดำเนินงานของภาควิชา ทุกกิจกรรมจะมอบหมายและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานขึ้นมา ชุดหนึ่ง รับผิดชอบดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ รวมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และวัดผลประเมินผลด้วยกัน ภายใต้การอำนวยความสะดวกจากคณะกรรมการประจำภาควิชา เช่นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความเข้าใจของผู้บริหารและคณาจารย์ในหลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาคือ
 - 1.1 Autonomy
 - 1.2 Accountability
 - 1.3 Academic Freedom
 - 1.4 Excellency
2. การบริหารที่อยู่ในรูปของคณะกรรมการที่ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยการนำเอากลุ่มคนจากส่วนต่าง ๆ ที่มีส่วนได้เสีย มาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติด้วยกันตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดงาน เน้นการประสานงานมากกว่าการสั่งการ
3. ความทุ่มเทจริงจังของผู้บริหารภาควิชา โดยเฉพาะหัวหน้าภาควิชาสังเกตได้ว่า จะมาทำงานแต่เช้าและมาทุกวัน ไม่มีวันหยุดแม้จะเป็นวันเสาร์-อาทิตย์ นับเป็นความโชคดีขององค์กรที่ได้ผู้บริหารที่พร้อมและเสียสละเช่นนี้

G4 การสื่อสารในองค์กร

จุดประสงค์ : เพื่อสร้างความเข้าใจและสื่อสารสาระสำคัญต่าง ๆ ถึงกันระหว่างบุคลากรภายในภาควิชา

จากการสังเกตพบว่ากระบวนการสื่อสารที่สำคัญที่สร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน จะเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีซึ่งกันและกันประกอบกับสถานที่ทำงานได้ออกแบบเพื่อให้บุคลากรพบปะพูดคุยกันได้ง่าย และเกือบตลอดเวลาที่ต้องการห้องทำงานของคณาจารย์ถูกจัดไว้ในตึกชั้นเดียวกัน และอยู่กันเป็นกลุ่มเป็นก้อนมีเพียงฉากกั้นเท่านั้น

อย่างไรก็ตามการสื่อสารอย่างเป็นทางการก็มีอยู่หลายทางด้วยกันเช่น

1. มีการประชุมคณาจารย์ทุกท่าน อย่างน้อยในวันเปิดภาคเรียนของทุกภาคเรียน
2. มีหนังสือเวียน “MEMO” แจ้งเรื่องสำคัญ ๆ กับคณาจารย์อย่างสม่ำเสมอ
3. มีบอร์ดของภาควิชาติดีประกาศ ข่าวสารที่สำคัญ ๆ แจ้งให้อาจารย์ทราบ
4. และที่สำคัญภาควิชามี Web site เป็นของตนเองที่รวบรวมเอาข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของภาควิชาไว้ให้ทุกฝ่ายได้เข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

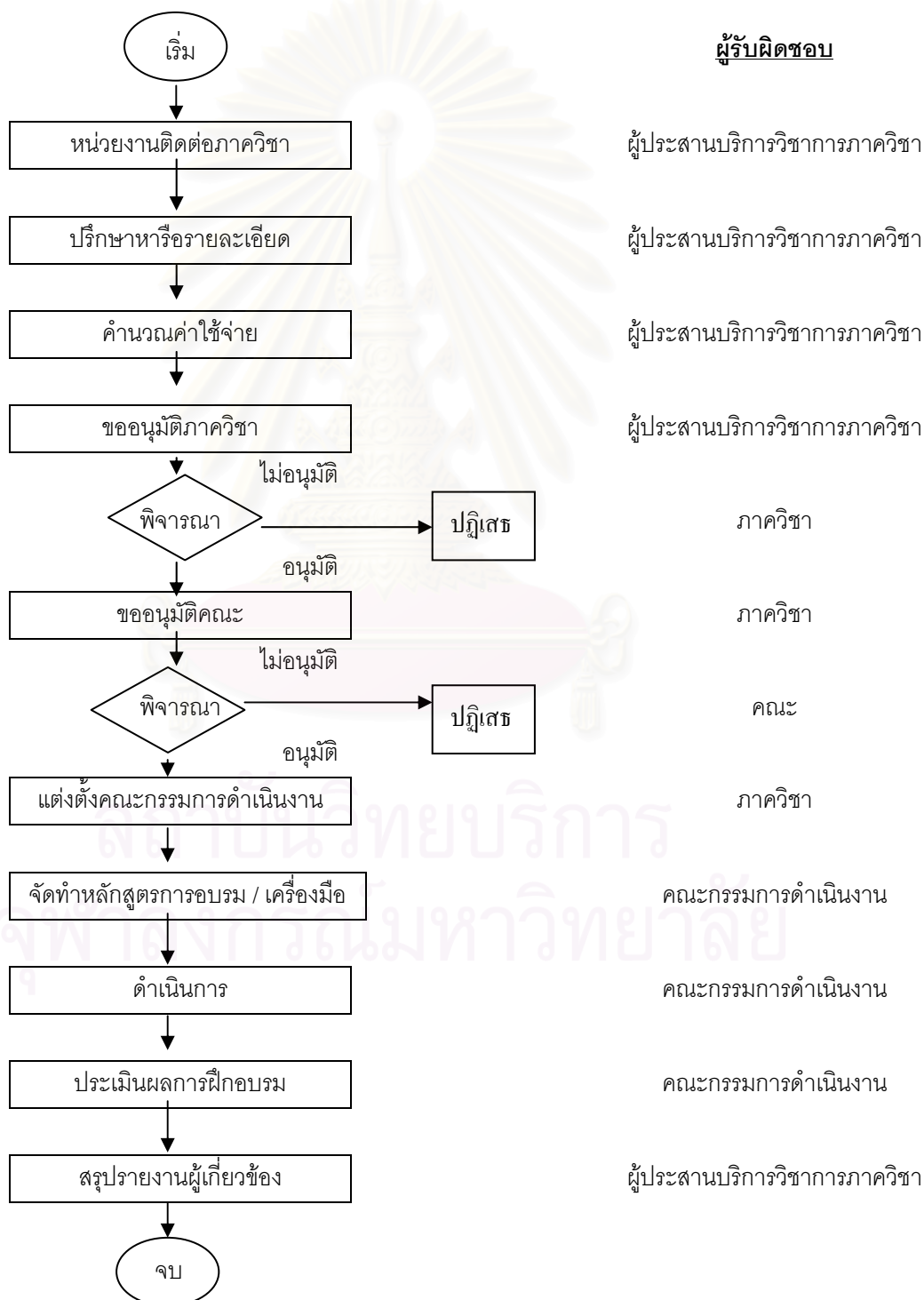
1. ความสามัคคีกันในหมู่คณะ ความเป็นพี่เป็นน้อง เป็นครูบาอาจารย์กันของคณาจารย์ จึงไม่มีปัญหาการสื่อสาร และการร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ของภาควิชา
2. การมีบุคลากรสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการด้านธุรการของภาควิชาการจัดทำ Web site การปรับปรุงเนื้อหาใน Web site ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในอนาคตภาควิชาต้องการจะยกระดับของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนให้เป็นผู้จัดการภาควิชา ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นการทำงานของภาควิชา คงจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นความก้าวหน้าอีกระดับหนึ่ง

H การบริการวิชาการ

จุดประสงค์ : เพื่อถ่ายทอดความรู้ทางภาษาอังกฤษให้กับสังคม ซึ่งเป็นพันธกิจหนึ่งของภาควิชา แบ่งการบริการเป็นหลายลักษณะและหลายรูปแบบคือ

H1 กระบวนการให้การอบรมแก่หน่วยงานต่าง ๆ

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. หน่วยงานที่ต้องการฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรของตนเองติดต่อมายังภาควิชา
2. ผู้ประสานงานบริการวิชาการของภาควิชาจะเป็นผู้รับผิดชอบพูดคุยในรายละเอียดของการฝึกอบรมเช่น วัตถุประสงค์ของการอบรม ผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตรเนื้อหา วันเวลา สถานที่ เป็นต้น
3. ผู้ประสานงานคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการฝึกอบรม
4. ผู้ประสานงานเขียนโครงการขออนุมัติภาควิชา
5. หลัจากภาควิชาอนุมัติแล้ว ภาควิชาทำหนังสือถึงคณะเพื่อขออนุมัติดำเนินการ
6. นำผลการอนุมัติของคณะแจ้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโดยเฉพาะวิทยากรผู้ให้การอบรม
7. คณะกรรมการประชุมวางแผนการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรการอบรม เตรียมเนื้อหา สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และติดต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายยานพาหนะ เป็นต้น
8. ดำเนินการให้การฝึกอบรมตามแผน ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย
 - 8.1 ทดสอบความรู้พื้นฐานของผู้เข้าฝึกอบรม (Pre-Test)
 - 8.2 ให้การฝึกอบรมตามตาราง
 - 8.3 ทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-Test)
9. ประเมินการฝึกอบรม
10. วิเคราะห์สรุปผลการฝึกอบรมและรายงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบโดยเฉพาะต้องแจ้งให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ

ตัวอย่างการดำเนินการ

1. ให้การอบรมภาษาอังกฤษแก่บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อบรมบุคลากรของคณะเภสัช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อบรมฝึกทักษะภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรข้าราชการของกรมสรรพากร
4. ฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับข้าราชการสำนักราชเลขา
5. อบรมนิสิตในโครงการจุฬาชนบท
6. จัดอบรมภาษาอังกฤษให้แก่บัณฑิตที่ไม่ใช้วิชาเอกภาษาอังกฤษเพื่อเตรียมพร้อมที่จะออกไปปฏิบัติงาน
7. จัด English Camp ให้กับโรงเรียนในระดับพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

นอกจากให้บริการในลักษณะฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ภาควิชายังให้บริการในรูปแบบอื่นอีกเช่น

1. การออกข้อสอบคัดเลือกผู้เข้ารับราชการประจำรัฐสภา
2. การให้บริการตอบคำถามเกี่ยวกับภาษาอังกฤษทางโทรศัพท์แก่สังคมโดยทั่วไปเสมอๆ
3. ให้บริการแก่มหาวิทยาลัย และหน่วยงานภาครัฐในหน้าที่ต่าง ๆ กัน เช่น
 - 3.1 เป็นพิธีกรในกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนภาคภาษาอังกฤษ
 - 3.2 เป็นผู้ประสานงานการจัดประชุมนานาชาติ เช่นการประชุม APEC, AIDSโลก เป็นต้น
 - 3.3 ทำหน้าที่แปลผลงานที่ต้องใช้ความสามารถทางภาษาอังกฤษระดับสูง
4. ร่วมกับศูนย์หนังสือจุฬาฯ จัดประกวดเรียงความภาษาอังกฤษเป็นต้น

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. วิทยากรหรือคณาจารย์มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องอย่างแท้ จริงเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและต่างมุ่งที่จะให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศ ไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนเป็นหลัก
2. ความมีชื่อเสียงของภาควิชาภาษาอังกฤษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ความละเอียดรอบคอบในการประสานงานของผู้ประสานงานบริการวิชาการของภาควิชา กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ติดต่อเข้ามา
4. ด้วยระบบฝึกอบรมที่จริงจัง เช่น มีการทดสอบ Pre-Test, Post-Test เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแจ้งผลการอบรมให้กับหน่วยงานต้นสังกัดทราบ จึงทำให้ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุ่มเทความสามารถที่จะให้การอบรมหรือฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ผู้ประสานงานบริการวิชาการภาค นำเรื่องการให้บริการฝึกอบรมแก่บุคลากรภายนอกเข้าพิจารณาในคณะกรรมการบริหารประจำภาควิชา
2. คณะกรรมการบริหารร่วมกันกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม
3. ภาควิชาแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินงานต่างๆ
4. คณะทำงานประชุมวางแผนการดำเนินงานกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่น เป็นต้น
5. ภาควิชาทำหนังสือขออนุมัติการดำเนินงานฝึกอบรมจากคณะ
6. หลังจากคณะอนุมัติแล้ว คณะทำงานจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและเตรียมสื่อต่าง ๆ
7. โฆษณาประชาสัมพันธ์หลักสูตร และรายละเอียดการฝึกอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น โฆษณาใน Web site ของภาควิชา เขียนป้ายผ้าโฆษณาและติดไว้ตามสถานที่ต่าง ๆ ตามศูนย์การค้าสยามสแควร์ อนุสาวรีย์ เป็นต้น ทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์หลักสูตร
8. เปิดรับสมัคร
9. ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนในกรณีที่มีจำนวนผู้สมัครครบตามเกณฑ์ที่คณะทำงานกำหนดไว้ ขั้นตอนสำคัญของการฝึกอบรมประกอบด้วย
 - 9.1 ทดสอบความรู้พื้นฐาน (Pre-Test) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 9.2 ดำเนินการอบรมตามตารางที่กำหนดไว้
 - 9.3 ทดสอบความรู้หลังฝึกอบรม (Post-Test)
10. ประเมินผลการฝึกอบรม
11. แจ้งผลการฝึกอบรมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและรายงานผู้เกี่ยวข้องทราบ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. ความมีชื่อเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ความเชื่อมั่นในทีมวิทยากรของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ความได้เปรียบของที่ตั้งภาควิชาที่อยู่ใจกลางเมืองสะดวกต่อผู้ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม
4. หลักสูตรที่ภาควิชาจัดขึ้นเป็นที่น่าสนใจ ตรงกับความต้องการของบุคลากรในบริเวณนั้น เช่น ภาษาอังกฤษเพื่อผู้บริหาร ภาษาอังกฤษเพื่องานเลขานุการ เป็นต้น

นอกจากกิจกรรมการให้บริการวิชาการในลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณาจารย์ของภาควิชายังให้บริการในรูปแบบอื่น ๆ อีกเช่น การรับเชิญเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ ในการอบรมสัมมนาต่าง ๆ ได้รับเชิญให้เป็นที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการในหน่วยงานต่าง ๆ การเชิญเป็นอาจารย์พิเศษให้กับมหาวิทยาลัยและสถานศึกษาต่างๆ นับว่าภาควิชาได้ทำหน้าที่ของการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างดียิ่ง

I การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

การดำเนินการวิจัยเพื่อการส่งเสริมการเรียนการสอน ภาควิชายังไม่สามารถกระตุ้นให้คณาจารย์ทำวิจัยได้ครบทุกท่านเพราะคณาจารย์มีภารกิจหลายอย่าง แต่ก็อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ ประเด็นที่จะนำเสนอในหัวข้อการวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน คือ



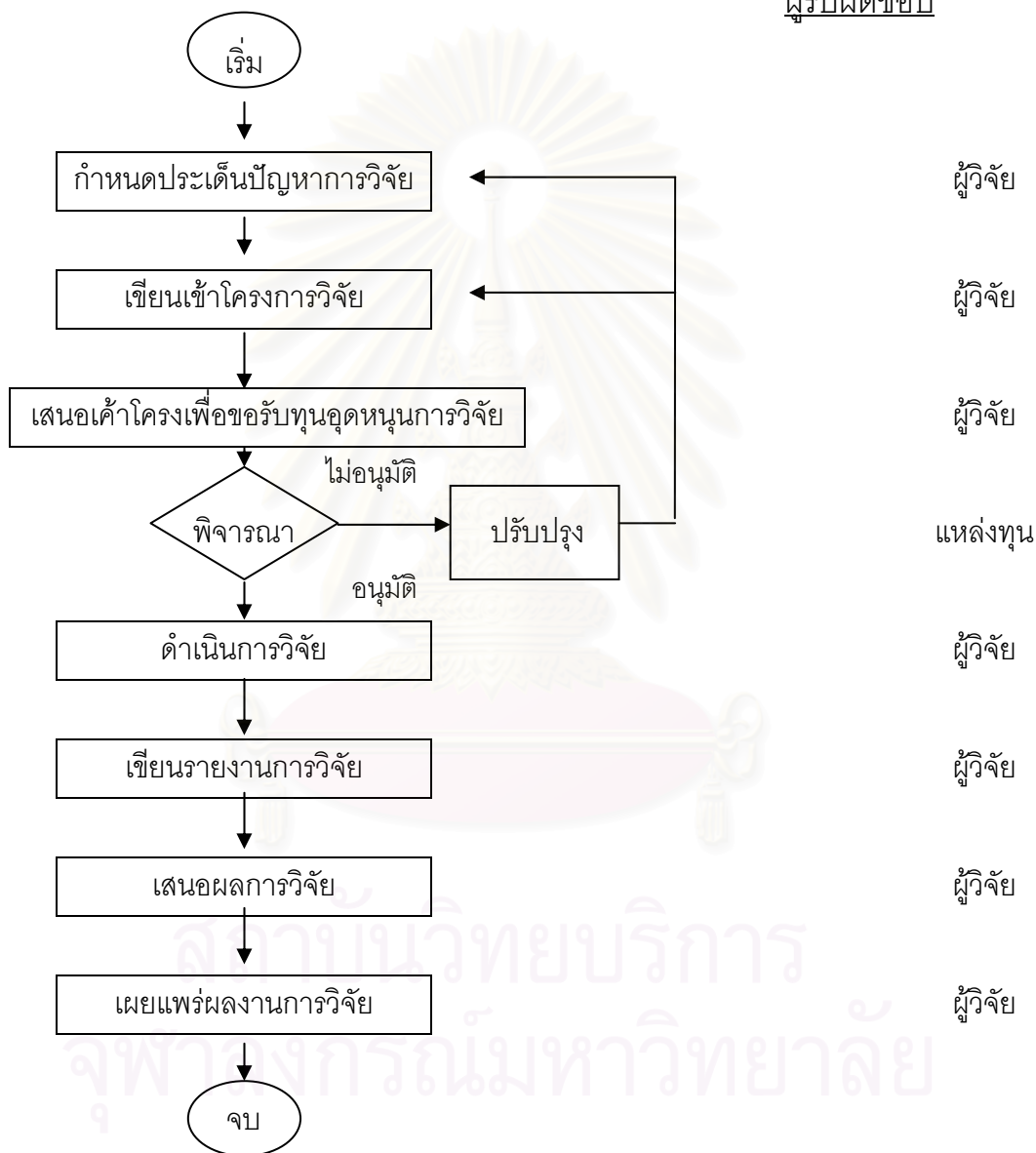
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11 กระบวนการหาแหล่งเงินทุน

จุดประสงค์ : เพื่อจะได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน ซึ่งเป็นจุดเริ่มที่สำคัญของการวิจัย

กระบวนการดำเนินงาน

ผู้รับผิดชอบ



ขั้นตอนการดำเนินงาน

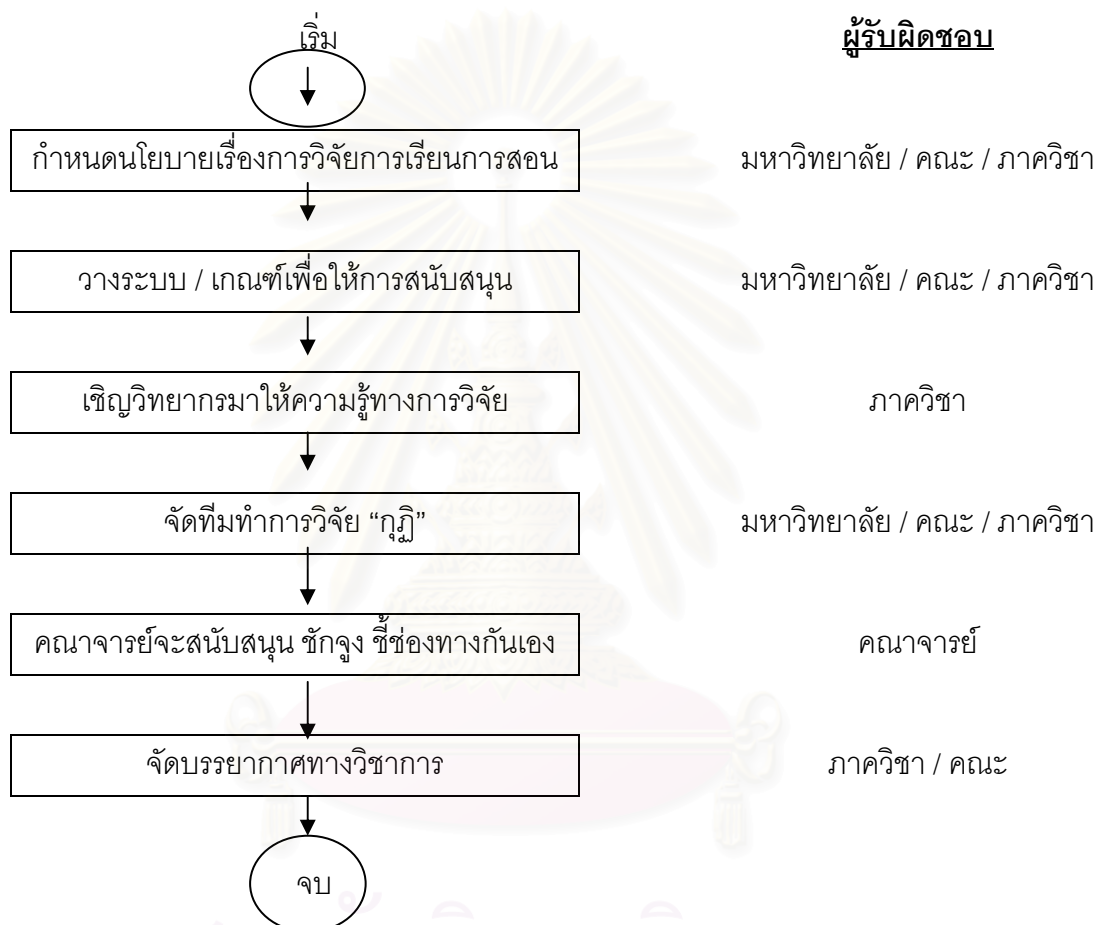
1. การวิจัยเริ่มจากผู้วิจัยกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัย ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบความคิดและเขียนเค้าโครงการวิจัย
3. ผู้วิจัยเสนอเค้าโครงการวิจัยเพื่อขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยซึ่งแหล่งทุนมี 3 แหล่งใหญ่ๆ คือ
 - 3.1 ทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สกว. เป็นต้น
 - 3.2 ทุนมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเสนอขอรับการสนับสนุนทุนวิจัยได้
 - 3.3 ทุนของคณะ โดยคณะมีกองทุนให้อาจารย์เสนอขอรับการสนับสนุนได้คนละ 1 ทุนๆ ละ ประมาณ 40,000 บาท
4. หน่วยงานเจ้าของทุน ให้การสนับสนุนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ได้กำหนดไว้
5. เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วผู้วิจัย เริ่มลงมือดำเนินการวิจัยตั้งแต่การวางแผนเตรียมการการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล เป็นต้น
6. เขียนรายงานการวิจัย
7. เผยแพร่ผลการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

12 กระบวนการการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยการเรียนการสอน

จุดประสงค์: เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ทำวิจัยกันมากขึ้น อันจะทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน

กระบวนการดำเนินงาน



ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. มหาวิทยาลัย คณะและภาควิชากำหนดนโยบายเรื่องการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคณะความรู้ โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกาศตัวเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยอย่างเต็มรูปแบบ คณะและภาควิชาเ็นโยบายนั้นเป็นทิศทางที่ต้องดำเนินการตาม

ในส่วนของภาควิชา นั้น คณาจารย์ในช่วงที่มหาวิทยาลัยบรรจุอาจารย์เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยนั้น การทำสัญญาการบรรจุแต่งตั้งประเด็นหนึ่งที่เป็นเงื่อนไขคือ ทุก 3 ปีการศึกษา คณาจารย์จะต้องมีผลงานทางวิชาการ หรือการวิจัยอย่างน้อย 1 ชิ้น คณาจารย์ถึงจะมีสิทธิ์ได้รับการต่อสัญญาจ้าง

- 2 ผู้บริหารทุกระดับวางระเบียบเพื่อให้การสนับสนุน เช่น
 - 2.1 คณะมีกองทุนให้คณาจารย์ยื่นขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยได้ไม่เกินทุนละ 40,000 บาท
 - 2.2 งานวิจัยเรื่องใดได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยจะให้ทุนสนับสนุนเรื่องละ 5,000 บาท
3. ภาควิชาเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องการวิจัย และมุมมองเพื่อการวิจัยแก่คณาจารย์ในภาควิชา
 4. มหาวิทยาลัย คณะหรือภาควิชา จัดทีมทำวิจัยเรียกว่า “กฏู” ซึ่งจะกำหนดเป็นหัวข้อการวิจัยใหญ่ ๆ และแตกการวิจัยนั้นเป็นหัวข้อย่อย ๆ ให้กับคณะและภาควิชาทำวิจัยร่วมกัน ภายใต้หัวข้อการวิจัยใหญ่ที่กำหนดขึ้น
 5. คณาจารย์ผู้ที่มีประสบการณ์การทำวิจัยจะเป็นผู้สนับสนุน กระตุ้น ชักจูง ชี้ช่องทาง การวิจัยกันเองภายในบรรยากาศความเป็นพี่-น้อง
 6. จัดบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้น จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการวิจัยที่ดี เช่น
 - 6.1 จับกลุ่มคณาจารย์ที่มีความสนใจคล้าย ๆ กัน ให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ กันบ่อย ๆ ในที่สุดจะทำให้เกิดประเด็นทางวิชาการอันจะนำไปสู่การวิจัยในที่สุด
 - 6.2 จัดหาตำราทางวิชาการใหม่ ๆ กระตุ้นให้คณาจารย์ได้อ่านศึกษาค้นคว้าในศาสตร์ที่ตนเองสนใจ
 - 6.3 จัดเวทีให้มีโอกาสมาอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการกันบ่อย ๆ
 - 6.4 เชิญวิทยากรภายนอกมาบางครั้งเพื่อกระตุ้นความคิด เพื่อการค้นคว้า
 - 6.5 กระตุ้นให้คณาจารย์อ่านตำราหรือวารสารทางวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ก้าวทันโลกอยู่เสมอ
 - 6.6 จัดระบบให้ผลตอบแทนผลงานทางวิชาการที่น่าดึงดูดใจ เช่น คิดภาระงานใน ภารกิจผลิตผลงานไว้สูงมากพอ ที่จะให้คณาจารย์หันมาสนใจผลิตผลงานการวิจัยและงานวิชาการอื่นๆ

ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

1. เพราะบรรยากาศทางวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมาก เช่น เป้าหมายของมหาวิทยาลัยคือการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย

2. มหาวิทยาลัยและคณาจารย์มีฐานองค์ความรู้ที่เพียงพอที่จะทำงานวิจัยต่อยอดองค์ความรู้ดังกล่าว
3. ความพร้อมในเรื่องทรัพยากรสนับสนุนเพื่อการวิจัย
4. การที่ภาควิชามีการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษานับเป็นข้อได้เปรียบอย่างหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดการตื่นตัวและคณาจารย์ทำการวิจัยกันมากขึ้น
5. การมีวารสารทางวิชาการของภาควิชาเป็นของตนเอง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คณาจารย์ผลิตผลงานวิชาการกันมากขึ้น

13 กระบวนการเผยแพร่งานวิจัย

การเผยแพร่การวิจัยเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการวิจัย หากคณาจารย์ทำการวิจัยแล้วไม่มีโอกาสนำเสนอผลงานวิจัยต่อสาธารณชน การวิจัยครั้งต่อไปก็จะยากที่จะเกิดขึ้น

จุดประสงค์ : เพื่อการเผยแพร่ผลการวิจัย ประกาศเกียรติคุณผู้วิจัยให้เป็นที่ประจักษ์ต่อส่วนรวม และกระตุ้นให้มีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน

ช่องทางการเผยแพร่ผลการวิจัยของคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษประกอบด้วย

1. การตีพิมพ์ในวารสาร “Thoughts” ซึ่งเป็นวารสารทางวิชาการของภาควิชาซึ่งจะพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการของคณาจารย์และนิสิตในภาควิชา ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
2. วารสารอักษรศาสตร์ นับเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทำให้คณาจารย์ตีพิมพ์ผลงานของตนเองได้
3. วารสารของสถาบันภาษาเป็นอีก 1 แหล่งสำหรับคณาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษได้ตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัยของตนเองได้
4. วารสาร Manusya เป็นวารสารระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัย
5. วารสารที่เป็นแหล่งภายนอกมหาวิทยาลัย ที่พร้อมจะรับตีพิมพ์ผลงานของคณาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษ คือ.-
 - 5.1 TESOL
 - 5.2 RELC
 - 5.3 วารสาร “ภาษาและภาษาศาสตร์”

J ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ระบบคือ

J1 ระบบประกันคุณภาพภายใน

ภาควิชาภาษาอังกฤษดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในโดยใช้ระบบของจุฬาฯ ที่ชื่อว่า CU-QA84 ซึ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นผู้คิดค้นและวางระบบของตนเองซึ่งประกอบด้วย 34 ตัวชี้วัด (Indicator) และมีเกณฑ์การประเมิน 7 ระดับดังนี้

ลำดับที่	ตัวชี้วัด
1.	ปรัชญา/ปณิธาน/วัตถุประสงค์ขององค์กร
2.	การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการ
3.	ระบบคุณภาพขององค์กร
4.	การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงหลักสูตรที่ทันสมัย
5.	ระบบการสรรหาและดำรงรักษาอาจารย์
6.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือวุฒิสถุศาสตรบัณฑิตของสาขานั้น
7.	พัฒนาการกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นระบบและต่อเนื่องทันต่อพลวัตของโลก
8.	ระบบการคัดเลือกบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพ
9.	ระบบการคัดเลือกนิสิตระดับบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพ
10.	คุณภาพบัณฑิต
11.	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน
12.	โครงการของนิสิตปริญญาตรี (ถ้ามี)
13.	วิทยานิพนธ์ปริญญาโทและเอก
14.	ปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน
15.	คุณภาพตำรา
16.	จำนวนเงินสนับสนุนการวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำ
17.	จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่และงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำ
18.	จำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้อ้างอิงในงานวิจัยอื่น ในการเรียนการสอนหรือในวงธุรกิจและสังคมหรือการพัฒนาประเทศต่ออาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำ
19.	กิจกรรมหรือโครงการเกี่ยวกับงานกิจการนิสิต
20.	ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา
21.	คุณภาพของกิจกรรมหรือโครงการที่ให้บริการวิชาการ/วิชาชีพแก่สังคมและ/หรือชุมชน

ลำดับที่	ตัวชี้วัด
22.	การเป็นกรรมการวิชาการหรือกรรมการวิชาชีพ หรือกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน
23.	การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
24.	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
25.	ระบบบริหารบุคลากรสายสนับสนุน
26.	ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ
27.	เสถียรภาพทางการเงิน
28.	ระบบและกลไกตรวจสอบและ/หรือตรวจประเมินภายใน
29.	ระบบและกลไกรองรับการตรวจประเมินภายนอก
30.	กระบวนการแก้ไขปรับปรุง และเฝ้าระวังที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
31.	การพัฒนาอาจารย์
32.	การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
33.	การกำหนดแผน เป้าหมาย และกิจกรรมเพื่อพัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ
34.	การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม (จรรยาบรรณ ถ้ามี)

ส่วนเกณฑ์ 7 ระดับได้กำหนดไว้เป็นกรอบและเป็นแนวทางการประเมินไว้ดังนี้

- ระดับที่ 1 มีการกำหนดแผนไว้แล้ว (P=Plan)
- ระดับที่ 2 มีการนำไปปฏิบัติ (D=Do)
- ระดับที่ 3 มีการประเมินผลการประเมินงานแล้ว (C=Check)
- ระดับที่ 4 มีการปรับปรุงหลังการประเมินแล้ว (A=Action)
- ระดับที่ 5 ผลจากตัวชี้วัดนี้เป็นที่ยอมรับได้ในระดับประเทศ (National Recognition)
- ระดับที่ 6 ผลจากตัวชี้วัดนี้เป็นที่ยอมรับได้ในระดับเอเชีย (Asian Recognition)
- ระดับที่ 7 ผลจากตัวชี้วัดนี้เป็นที่ยอมรับได้ในระดับสากล (International Recognition)

สำหรับการคำนวณค่าดัชนีเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้แต่ละองค์กรนำตัวเลขจากเกณฑ์ 7 ระดับและตัวชี้วัดแบ่งเป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรเพื่อคำนวณหาค่าดัชนีไว้ใช้หระกอบการพัฒนาภายในองค์กรเองได้อย่างเหมาะสม

J2 ระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ทุกมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามกรอบแนวคิด แนวปฏิบัติ ตามรายละเอียดที่ได้เสนอไว้แล้วในบทที่ 2 ของงานวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค.

แบบตรวจสอบเพื่อกำหนดกระบวนการในการวิจัย

เรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชา ภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของแบบตรวจสอบ

แบบตรวจสอบชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความพร้อมของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่ากระบวนการในการจัดการศึกษาได้บ้างจาก ทั้งหมด 19 กระบวนการต่อไปที่ภาควิชาพร้อมจะให้ความร่วมมือในการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นกรอบเนื้อหาในการดำเนินการต่อไป

คำชี้แจง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบกระบวนการในการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน **เฉพาะกระบวนการที่ท่าน เห็นว่ามีความสำคัญและส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ หน่วยงานของท่านสะดวกใจที่พร้อมจะเปิดเผยข้อมูลได้** ดังนั้นขอให้ท่านพิจารณาและลง ความคิดเห็นเลือกกระบวนการทั้งหมดต่อไปนี้ตามที่ท่านพร้อมที่ จะให้ความร่วมมือในการ เปรียบเทียบสมรรถนะ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น	
	พร้อมให้ความร่วมมือ	ยังไม่พร้อม
1. การวิเคราะห์และการวางแผนการศึกษา 1.1 การวิเคราะห์ความต้องการของนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง 1.2 การจัดแผนการเรียน 1.3 การจัดแผนการสอน		
2. การรับนักศึกษา 2.1 การรับนักศึกษา 2.2 การรับนักศึกษาโควตา		
3. การจัดเตรียมก่อนการเรียนการสอน 3.1 การจัดเตรียมการเรียนการสอน 3.2 การจัดเตรียมห้องเรียนห้องปฏิบัติการ		
4. การขึ้นทะเบียนและปฐมนิเทศ 4.1 การขึ้นทะเบียนนักศึกษา 4.2 การปฐมนิเทศ		
5. การลงทะเบียนเรียน 5.1 การเลือกรายวิชา 5.2 การเพิ่ม / สอน 5.3 การชำระค่าลงทะเบียน		
6. การดำเนินการเรียนการสอน 6.1 หลักสูตร 6.2 อาจารย์ 6.3 นักศึกษา 6.4 กระบวนการเรียนการสอน 6.5 การวัดผลและประเมินผล การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ		

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น	
	พร้อมให้ความร่วมมือ	ยังไม่พร้อม
7. การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา 7.1 กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนานิสิต 7.2 ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา 7.3 การให้บริการแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ		
8. การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน 8.1 นโยบายและแผนงานวิจัย 8.2 การสนับสนุนการวิจัย 8.3 ผลงานการวิจัย		
9. การวัดและประเมินผลการศึกษา 9.1 การประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา 9.2 การประเมินผลการสอน		
10. การจบการศึกษา		
11. การวิเคราะห์และการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา		
12. ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน การทบทวน และการประเมินผลงานโครงการ		
13. แผนงานให้บริการงานทางวิชาการแก่สังคม		
14. แผนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		
15. การบริหารจัดการ 15.1 โครงสร้างและระบบการบริหาร 15.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 15.3 การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร 15.4 ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 15.5 การมีส่วนร่วมในการบริหาร		
16. ทรัพยากรการเรียนรู้และการให้บริการ 16.1 จำนวนทรัพยากร 16.2 ประสิทธิภาพการให้บริการ		

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น	
	พร้อมให้ความร่วมมือ	ยังไม่พร้อม
17. การเงินและงบประมาณ 17.1 แหล่งเงินงบประมาณ 17.2 การจัดสรรและการตรวจสอบ		
18. ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ 18.1 การประกันคุณภาพภายใน 18.2 การประกันคุณภาพภายนอก		
19. การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน		

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

หมายเหตุ

เหตุ.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง.

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับ ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของ คณาจารย์ในภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณาจารย์ จากโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ส่วนดังนี้ คือ

- ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
- ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน
- ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาระงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามแล้วตอบลงในช่องว่างและ / หรือ ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง

ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ..... อายุ.....ปี
 2. วุฒิการศึกษา..... สาขาวิชา.....
จากสถาบัน..... ประเทศ.....
 3. ท่านเคยไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมและ/หรือไปปฏิบัติหน้าที่อื่นใดในต่างประเทศ เป็นระยะเวลา.....ปี
 4. ท่านมีประสบการณ์ในการสอนรวม.....ปี
 5. ตำแหน่งทางวิชาการของท่านคือ อาจารย์ ผศ. รศ. ศ.
 6. ท่านมีความเชี่ยวชาญการสอนภาษาอังกฤษในเรื่องใดพิเศษ.....
.....
 7. ปัจจุบันท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาควิชา / โพรแกรมวิชาโดย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - เป็นผู้บริหารหรือรับผิดชอบงานของภาควิชา / โพรแกรมวิชาในตำแหน่ง.....
.....
 - เป็นผู้ร่วมร่างหลักสูตร บริหารหลักสูตร หรือปรับปรุงหลักสูตรโดยทำหน้าที่.....
.....
- เป็นผู้สอน
- ในระดับปริญญาบัณฑิต จำนวน.....รายวิชา
 - ในระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน.....รายวิชา
 - เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของนิสิต / นักศึกษา
 - เป็นที่ปรึกษาด้านกิจกรรม / ชมรมต่าง ๆ จำนวน.....กิจกรรม / ชมรม
 - เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของนิสิต / นักศึกษา จำนวน.....คน
 - เป็นคณะกรรมการวิชาการของภาคโดยทำหน้าที่.....
.....
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)
.....

ส่วนที่ 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนทั้ง 7 ด้านของท่านในรอบปี การศึกษาที่ผ่านมา แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการปฏิบัติให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

ระดับการปฏิบัติและความหมายในแต่ละระดับ

5	หมายถึง	มีความสำคัญ มากที่สุด หรือปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่น้อยกว่า 80 %
4	หมายถึง	มีความสำคัญ มาก หรือปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่น้อยกว่า 60 %
3	หมายถึง	มีความสำคัญ ปานกลาง หรือปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่น้อยกว่า 40 %
2	หมายถึง	มีความสำคัญ น้อย หรือปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่น้อยกว่า 20 %
1	หมายถึง	มีความสำคัญ น้อยที่สุด หรือปฏิบัติได้ในระดับที่ไม่ถึง 20 %

ด้านที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. จำชื่อ / เรียกชื่อลูกศิษย์ได้ถูกต้อง						
2. พบและพูดคุยกับลูกศิษย์นอกชั้นเรียน						
3. ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ลูกศิษย์จัดขึ้น						
4. แลกเปลี่ยน แนวคิด ทักษะคิด ค่านิยม รวมทั้งประสบการณ์บางอย่างกับลูกศิษย์						
5. ให้คำแนะนำแก่ลูกศิษย์ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียน ส่วนตัว หรือการหางานทำในอนาคต						
ปัจจุบันท่านประเมินความสัมพันธ์ภาพรวมระหว่างท่านกับลูกศิษย์ในระดับใด						

ด้านที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. ท่านกำหนดงาน / โครงการให้ลูกศิษย์ทำงานร่วมกัน						
2. ท่านให้ลูกศิษย์ที่เก่งช่วยสอนหรือติวให้เพื่อนๆ						
2. ให้ลูกศิษย์ได้เตรียมตัวเรียน / เตรียมตัวสอบร่วมกัน						
4. ให้ลูกศิษย์จัดกิจกรรมนอกห้องเรียนร่วมกัน						
5. ส่งเสริมให้ลูกศิษย์กระตุ้นและให้กำลังใจต่อกัน						
ปัจจุบันท่านประเมินพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนของท่านว่าได้ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกศิษย์กับลูกศิษย์ในระดับใด						

ด้านที่ 3 การสอนด้วยกระบวนการเชิงรุกหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. ท่านได้วางแผนการเรียนการสอนร่วมกับลูกศิษย์						
2. ท่านใช้สื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย						
3. ท่านเน้นภาคปฏิบัติควบคู่กับภาคทฤษฎี						
3. ท่านเปิดโอกาสให้ลูกศิษย์เสนองาน / โครงการตามความสนใจของเขา						
5. ท่านให้ลูกศิษย์นำเสนอผลงานหน้าชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ						
ปัจจุบันท่านประเมินการจัดการเรียนการสอนของท่านด้วยกระบวนการเชิงรุกหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ในระดับใด						

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. ท่านได้ทดสอบลูกศิษย์ก่อนเรียน (Pre-Test)						
2. ท่านตรวจผลงาน / ข้อสอบของลูกศิษย์ได้เสร็จเรียบร้อยและแจ้งผลได้ภายในการสอนครั้งต่อไป						
3. ท่านวิจารณ์ตัวลูกศิษย์และผลงานของเขาอย่างตรงไปตรงมา						
4. ท่านชี้แนะจุดเด่นจุดด้อยให้ลูกศิษย์เสมอเพื่อให้เกิดการปรับปรุง						
5. ท่านได้นำผลงานและ/หรือผลการสอบแต่ละครั้งมาอภิปรายร่วมกันกับลูกศิษย์						
ปัจจุบันท่านประเมินพฤติกรรมการสอนของท่านในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกศิษย์ในระดับใด						

ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียน

พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. ท่านมีตารางกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าลูกศิษย์ต้องทำอะไรบ้างเมื่อไร อย่างไร และย้ำให้ลูกศิษย์ดำเนินการตามนั้นพร้อมติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ						
2. ท่านกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเวลาเรียนและถือปฏิบัติตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง						
3. ท่านมีการบ้านเพื่อทบทวนบทเรียนและกำหนดให้ลูกศิษย์ศึกษาบทเรียนล่วงหน้าก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง						
4. ปริมาณงานที่ลูกศิษย์ต้องศึกษาค้นคว้านอกห้องเรียนมากพอที่เขาต้องใช้เวลาน้อยกว่าในห้องเรียน						
5. ท่านให้ลูกศิษย์ทำงานชดเชยทุกครั้งที่เขาเรียน						
ปัจจุบันท่านประเมินพฤติกรรมการสอนของท่านในการส่งเสริมให้ลูกศิษย์อุทิศเวลาให้กับการเรียนในระดับใด						

ด้านที่ 6 สื่อให้เห็นถึงความคาดหวังที่สูง

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. ท่านตั้งมาตรฐานและคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของลูกศิษย์ในรายวิชาของท่านไว้สูง						
2. ท่านสื่อสารมาตรฐานและความคาดหวังของท่านแก่ลูกศิษย์ทั้งคำพูดและลายลักษณ์อักษรเสมอ						
3. ท่านนำผลงานที่ยอดเยี่ยมโดดเด่นของลูกศิษย์มานำเสนอ						
4. ท่านให้ลูกศิษย์ประเมินการสอนของท่านอย่างตรงไปตรงมา						
5. ท่านทบทวนและปรับปรุงการสอนของท่านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
ท่านประเมินพฤติกรรมกรรมการสอนด้านการสื่อสารให้เห็นความคาดหวังที่สูง อยู่ในระดับใด						

ด้านที่ 7 ยอมรับความสามารถที่แตกต่างของแต่ละคน

พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1. ท่านมีข้อมูลของลูกศิษย์ก่อนการเรียนการสอน เช่น ความสนใจ ภูมิหลัง ความสามารถพิเศษ รูปแบบการเรียน เป็นต้น						
2. ท่านเสริมทักษะและเสริมความรู้พื้นฐานแก่ลูกศิษย์ตามความจำเป็นของแต่ละคน						
4. ท่านจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อเข้าถึงลูกศิษย์ที่แตกต่างกัน						
4. ลูกศิษย์สามารถหรือกล้าพอบอกที่ตรง ๆ เมื่อไม่เข้าใจบทเรียน						
5. ท่านนำเนื้อหาในรายวิชาของท่านไปจัดทำบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น บทเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น						
ท่านประเมินพฤติกรรมกรรมการสอนด้านการยอมรับความสามารถที่แตกต่างของแต่ละคนได้ในระดับใด						

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 3

คำชี้แจง โปรดระบุจำนวนภาระงานในการปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนของท่านลงใน
ช่องจำนวนทางขวามือ

ภาระงาน	จำนวน
1. การสอน	(จำนวนชั่วโมง / สัปดาห์)
• ระดับปริญญาตรี	
• ระดับปริญญาโท	
• ระดับปริญญาเอก	
2. การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา	(จำนวนนิสิต)
• ระดับปริญญาตรี	
• ระดับปริญญาโท	
• ระดับปริญญาเอก	
3. การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์	(จำนวนนิสิต)
• ระดับปริญญาตรี	
• ระดับปริญญาโท	
• ระดับปริญญาเอก	
4. การเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์	(จำนวนนิสิต)
• ระดับปริญญาตรี	
• ระดับปริญญาโท	
• ระดับปริญญาเอก	
5. การเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์นิสิต / สารนิพนธ์	(จำนวนนิสิต)
• ระดับปริญญาตรี	
• ระดับปริญญาโท	
• ระดับปริญญาเอก	
6. การเป็นกรรมการคัดเลือกนิสิต / นักศึกษา	(จำนวนนิสิต)
• ระดับปริญญาตรี	
• ระดับปริญญาโท	
• ระดับปริญญาเอก	

ภาระงาน	จำนวน
7. การวิจัย	(จำนวนเรื่อง)
• จำนวนงานวิจัย	
• จำนวนงานวิจัยที่ได้รับทุน	
• ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร ระดับประเทศ / นานาชาติ	
8. การแต่งตำรา	
• จำนวนตำรา	
• จำนวนบทความทางวิชาการที่ตีพิมพ์เผยแพร่	
• จำนวนเอกสารประกอบการสอน	
9. งานพัฒนาสื่อการศึกษา	(จำนวนสื่อที่พัฒนา)
•	
•	
•	
10. การให้บริการทางวิชาการ	(จำนวนครั้ง)
• จัดประชุมทางวิชาการ	
• จัดอบรมสัมมนา	
• เป็นวิทยากร	
• เป็นที่ปรึกษาทางวิชาแก่หน่วยงานภายนอก	
11. งานศิลปวัฒนธรรม	(จำนวนครั้ง)
•	
•	
•	
12. งานอื่น ๆ เช่น งานบริหาร การพัฒนาตนเองในด้าน	(จำนวน)
•	
•	
•	

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ภาคผนวก จ.
แบบสังเกตประกอบการวิจัย

เรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับ
ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ชื่อกระบวนการ-ข้อมูลทั่วไป	7. เคล็ดลับ / ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ
2. ผังการดำเนินงาน (Flow Chart)	8. ปัญหา-อุปสรรคการดำเนินงาน / แนวทางแก้ไข
3. จุดแข็ง-จุดอ่อน.....	9. กระบวนการในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ เสมอ.....
4. แผนการดำเนินงานที่ทำให้เกิด Best Practices (ขั้นตอน กระบวนการ แนวทางการดำเนินงาน)	10. อื่น ๆ
5. กระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ.....
6. กระบวนการในการ ติดตาม กำกับควบคุม และการประเมินผล.....

ลงชื่อ.....

ผู้รายงาน

ภาคผนวก จ.
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (1)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : การบริหารจัดการ

ผู้ให้ข้อมูล : หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าโปรแกรม

:

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. บุคลากรระดับต่าง ๆ ได้รับทราบนโยบาย ทิศทาง และความคาดหวังขององค์กรได้อย่างไร
2. ทราบได้อย่างไรว่า บุคลากร ทราบนโยบาย ทิศทาง และความคาดหวังขององค์กร มีตัวชี้วัดอะไร →
3. จัดระบบการสื่อสารกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างไร → มีตัวชี้วัดอะไรบ้าง
4. ผู้บริหารมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน
5. ทำอย่างไร จึงจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
6. ภาควิชามีกระบวนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ อย่างไร
7. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างไรบ้าง
8. ใช้อะไรเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
9. มีระบบการประเมินและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการอย่างไร
10. มีวิธีการจัดสรรงบประมาณอย่างไร
11. ท่านเทียบเคียงผลงานกับปีที่ผ่าน ๆ มาหรือเทียบเคียงกับสถาบันอื่นหรือไม่อย่างไร
12. ปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร

ภาคผนวก จ.
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (2)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการ
เปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : การบริหารงานบุคลากร

ผู้ให้ข้อมูล : ฝ่ายบริหาร

:

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ภาควิชาวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทิศทางของคณะมหาวิทยาลัยอย่างไร
2. ภาควิชามีการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาภาควิชาอย่างไรใช้กระบวนการอย่างไรในการกำหนดทิศทาง ความรู้ความสามารถของบุคลากรของภาควิชา
3. ภาควิชามีกระบวนการปรับความคิดแนวปฏิบัติอาจารย์ใหม่อย่างไร
4. ภาควิชาใช้วิธีการใดในการค้นหาข้อมูลจากบุคลากรเพื่อใช้กำหนดทิศทางการพัฒนา
5. ภาควิชาใช้วิธีการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนากลุ่มอย่างไร
6. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร → ทำอย่างไรให้คนทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
7. มีวิธีการประเมินผลการทำงานอย่างไร?
 - ถ้าไม่ผ่านเกณฑ์ทำอย่างไร ?
 - ถ้าผ่านเกณฑ์ทำอย่างไรต่อไป?
8. หลังจากไปพัฒนาตนเองแล้ว ท่านใช้กระบวนการติดตามผลอย่างไร → นำผลการประเมินมา share กับคนอื่นอย่างไร
9. มีใครมาช่วยเป็นผู้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรบ้าง
10. เคล็ดลับหรือปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จคืออะไร

ภาคผนวก ฉ.
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (3)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการ
เปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : หลักสูตรและการเรียนการสอน

ผู้ให้ข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

:

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ภาควิชาให้ stakeholder มีส่วนในการปรับปรุงหลักสูตร และการเรียนการสอนอย่างไรบ้าง
2. ทราบได้อย่างไรว่าหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
3. ท่านมีการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรและปรับปรุงในแต่ละรายวิชาอย่างไร
4. บัณฑิตหรือข้อมูลใดบ้างที่ได้รับจากผู้เรียน ที่ภาควิชานำไปใช้ปรับปรุงหลักสูตร
5. มีวิธีการจัดการกับความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกันของผู้เรียนอย่างไร
6. วิธีการจัดการกับความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียนทำอย่างไร
7. มีกระบวนการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างไร
8. มีกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน “Classroom Research” อย่างไร
9. มีวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างไร?
10. กระบวนการพัฒนา E-Learning เป็นอย่างไร
11. มีตัวชี้วัด เพื่อดู Quality Improvement อย่างไร
12. ท่านมีกระบวนการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างไร
13. ปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้ท่านประสบความสำเร็จในฝ่ายวิชาการคืออะไร

ภาคผนวก ฉ.
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (4)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการ
เปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : หลักสูตรและการเรียนการสอน

ผู้ให้ข้อมูล : อาจารย์ผู้สอน

:

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ภาควิชาให้ stakeholder มีส่วนในการปรับปรุงหลักสูตร และการเรียนการสอนอย่างไรบ้าง
2. ทราบได้อย่างไรว่าหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
3. ท่านมีการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรและปรับปรุงในแต่ละรายวิชาอย่างไร
4. ปัจจัยหรือข้อมูลใดบ้างที่ได้รับจากผู้เรียน ที่ภาควิชานำไปใช้ปรับปรุงหลักสูตร
5. มีวิธีการจัดการกับความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกันของผู้เรียนอย่างไร
6. วิธีการจัดการกับความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียนทำอย่างไร
7. มีกระบวนการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างไร
8. มีกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน “Classroom Research” อย่างไร
9. มีวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างไร?
10. กระบวนการพัฒนา E-Learning เป็นอย่างไร
11. มีตัวชี้วัด เพื่อดู Quality Improvement อย่างไร
12. ท่านมีกระบวนการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างไร
13. ปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้ท่านประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน

ภาคผนวก จ.
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (5)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการ
เปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : การสนับสนุนการเรียนการสอน

ผู้ให้ข้อมูล : ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ท่านมีกระบวนการในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน อย่างไรในด้าน
ต่างๆ ต่อไปนี้
 - การบริหารจัดการห้องเรียน
 - การคุมสอบ
 - การตัดเกรด
 - การผลิตสื่อ
 - การบริการโสตทัศนอุปกรณ์
2. ท่านจัดระบบดูแล กำกับ ควบคุม ให้ระบบการสนับสนุนเหล่านี้ เป็นไปตาม
ความต้องการของอาจารย์ นิสิตนักศึกษา และบุคลากรอย่างไร
3. ท่านมีวิธีการที่จะป้องกัน ความล่าช้า ความผิดพลาด บกพร่อง ความไม่พึงพอใจ
ต่อการบริการเหล่านี้ได้อย่างไร
4. ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการสนับสนุนมีอะไรบ้าง / แก้ไขอย่างไร
5. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ฝ่ายสนับสนุนทำงานได้ประสบความสำเร็จ

ภาคผนวก ฉ.
แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (6)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบ
เทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : การพัฒนานักศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล : ฝ่ายกิจการนักศึกษา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ท่านมีกระบวนการในการพัฒนานักศึกษาทางด้าน บุคลิกภาพ กาย อารมณ์ สังคมอย่างไร มีกิจกรรมอะไรบ้างที่เป็นกิจกรรมหลักๆ ของภาควิชา /โปรแกรมวิชา
2. ท่านจำแนกกลุ่มนักศึกษาเพื่อสนองความต้องการ ความสนใจในแต่ละกลุ่มอย่างไร
3. กระบวนการในการดูแล กำกับ ติดตาม ควบคุม ช่วยเหลือ สนับสนุน ทั้งด้านการเรียน การเงิน ศาสนา และด้านอื่นๆ อย่างไร
4. ท่านมีกระบวนการในการกำหนด คุณสมบัติของนักศึกษา ตามที่สังคมต้องการอย่างไรใช้วิธีอะไรบ้าง
5. Stakeholder ของท่านประกอบด้วยคนกลุ่มใดบ้าง และใช้กระบวนการอย่างไรในการรวบรวมความคิด ความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของภาควิชา/โปรแกรมวิชา
6. ท่านทำอย่างไรให้นักศึกษา บัณฑิต รักผูกพันกับองค์กร
7. เคล็ดลับ หรือปัจจัยที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในการทำงานด้านกิจการนักศึกษาคืออะไร

ภาคผนวก จ.

แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (7)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : การบริการนักศึกษา ฝ่ายแนะแนว

ผู้ให้ข้อมูล : ฝ่ายบริการนักศึกษา ฝ่ายแนะแนว

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ท่านมีระบบในการค้นหาปัญหาของนักศึกษาอย่างไร
2. ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ท่านมีระบบแก้ปัญหาอย่างไร
3. ระบบป้องกันปัญหาเป็นอย่างไร
4. ภาควิชา โปรแกรมวิชากำหนดอะไรบ้างที่ถือเป็นบริการที่สำคัญ ที่ภาควิชาต้องจัดให้ผู้เรียนและ มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างไร
5. ปัญหาอุปสรรคในการให้บริการสำหรับผู้เรียนมีอย่างไรบ้าง
6. ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ฝ่ายบริการ / ฝ่ายแนะแนวนักศึกษาประสบผลสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก จ.

แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ (8)

เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการสัมภาษณ์ : การจัดอาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ให้ข้อมูล : อาจารย์ที่ปรึกษา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา :

แนวคำถาม :

1. ท่านจัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษาอย่างไร
2. ระบบประเมินอาจารย์ที่ปรึกษาทำอย่างไร
3. นำผลการประเมินอาจารย์ที่ปรึกษาไปใช้ประโยชน์อะไรบ้าง อย่างไร
4. ท่านมีกระบวนการในการค้นหา ป้องกัน แก้ไข ปัญหาของผู้เรียนอย่างไร
5. ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ / เเคล็ดลับการดำเนินการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ช.

แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชา ภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะในบทที่ 4 ภาคที่ 1 ซึ่งเห็นว่ากระบวนการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กับของภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งปัจจัยป้อนที่สำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของทั้ง 2 หน่วยงาน เป็นอย่างไร

นอกจากนั้นด้วยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ความต่าง (gaps) ของปัจจัยป้อนและความแตกต่างของกระบวนการปฏิบัติของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ และภาควิชาภาษาอังกฤษ และทำให้สามารถกำหนดได้ว่าโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ควรปรับปรุงแก้ไขในประเด็นใดบ้าง และจะแก้ไขได้อย่างไร

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของการวิจัยและเพื่อให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์และเป็นภาพรวมที่มีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากบทที่ 4 ส่วนที่ 1 มาพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ของการวิจัย จะเห็นว่ากระบวนการที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นทิศทางให้ทุกฝ่ายขององค์กรเข้าใจตรงกัน การดำเนินงานทั้งปวงจะได้ไปในทิศทาง เป้าหมายเดียวกันเพื่อเป็นพลังที่เข้มแข็งที่จะผลักดันองค์กรไปสู่จุดเน้น
2. การกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการอธิบายวิธีปฏิบัติที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่ต้องการ
3. กระบวนการในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรู้จักตัวเราเอง และรู้จักสภาวะภายนอกองค์กรที่อาจจะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่การดำเนินงานของเราหรือ อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของเราในอนาคต และควรวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นกรณีพิเศษต่อองค์กรที่เป็นคู่แข่ง

4. การกำหนดกลยุทธ์ ความต้องการ ค่านิยมขององค์กร หมายถึงการที่ทุกฝ่ายทุกระดับ ต้องร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น

- ผู้บริหารระดับสูง จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- ผู้บริหารระดับกลาง จะกำหนดกลยุทธ์เชิงธุรกิจ หรือกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน
- ผู้บริหารระดับล่าง จะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ หรือรายละเอียดขั้นตอนการนำสู่ปฏิบัติ

5. กำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งที่จะประเมินผลได้

6. กระบวนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง

สำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษในครั้งนี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการสำคัญดังกล่าวข้างต้น แต่มีบางประเด็นที่อาจจะแตกต่างกันบ้างคือ

1. ผู้วิจัยจะไม่ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์หีสองแฉกล้อมภายในและภายนอกองค์กร แต่จะใช้ข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากบทที่ 4 ภาคที่ 1 แทน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจากกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่ละเอียดกว่าเพราะให้ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และรวมถึงเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ

2. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ตามหลักการจะต้องให้ทุกฝ่ายทุกระดับได้มีส่วนร่วม แต่เนื่องจากเหตุผลทางวิชาการในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเบื้องต้นเพียงลำพัง แต่สิ่งที่ผู้วิจัยทำในขั้นตอนสุดท้ายคือการเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมแผนกลยุทธ์เพื่อความสมบูรณ์และเพื่อความเหมาะสมอีกครั้ง

3. กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้วิจัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริง ณ เวลานี้ได้ ซึ่งเป็นเพราะเงื่อนไขของเวลาที่มีจำกัดและควรให้ผู้ปฏิบัติจริงเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ และมีความชัดเจนจากแผนกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ที่แคปแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) ได้พัฒนาขึ้น มาเป็นเพียงกรอบความคิดเพื่อให้ได้มุมมองที่สมบูรณ์ในการดำเนินงานขององค์กรโดยกำหนดเป็น 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน แต่เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่ใช่องค์กรเพื่อหวังผลกำไร ดังนั้น มุมมองด้านนี้จะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลงาน ที่เป็นผลงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน

2. มุมมองด้านลูกค้า ซึ่งเน้นไปที่การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยรวมและสถานประกอบการ รวมทั้งผลงานของโปรแกรมวิชาเป็นที่ประทับใจของทุกฝ่ายมากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาต้องได้รับการปฏิรูปและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเน้นที่กระบวนการในการเสริมสร้างรากฐานโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็ง (พสุ เดชะรินทร์, 2545)

รายละเอียดของแผนกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

(ร่าง)

แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

วิสัยทัศน์ของโปรแกรมวิชา

เป็นโปรแกรมชั้นนำในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษให้มีศักยภาพสูงเพื่อป้อนตรงต่อตลาดแรงงาน และ/หรือสถาบันการศึกษาในระดับสูง

กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร ด้วยการพัฒนาศักยภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะของอาจารย์ ปรับปรุงความรู้พื้นฐานของนักศึกษาให้พร้อมสำหรับการเข้าสู่โปรแกรมการเรียนเร่งรัด เสริมสร้างปัจจัยพื้นฐานและทรัพยากรการเรียนให้มีคุณภาพ ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานหลักๆ ด้วยการนำแนวปฏิบัติที่ดีมาใช้สร้างความประทับใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต้องความสำเร็จได้ด้วยผลงาน

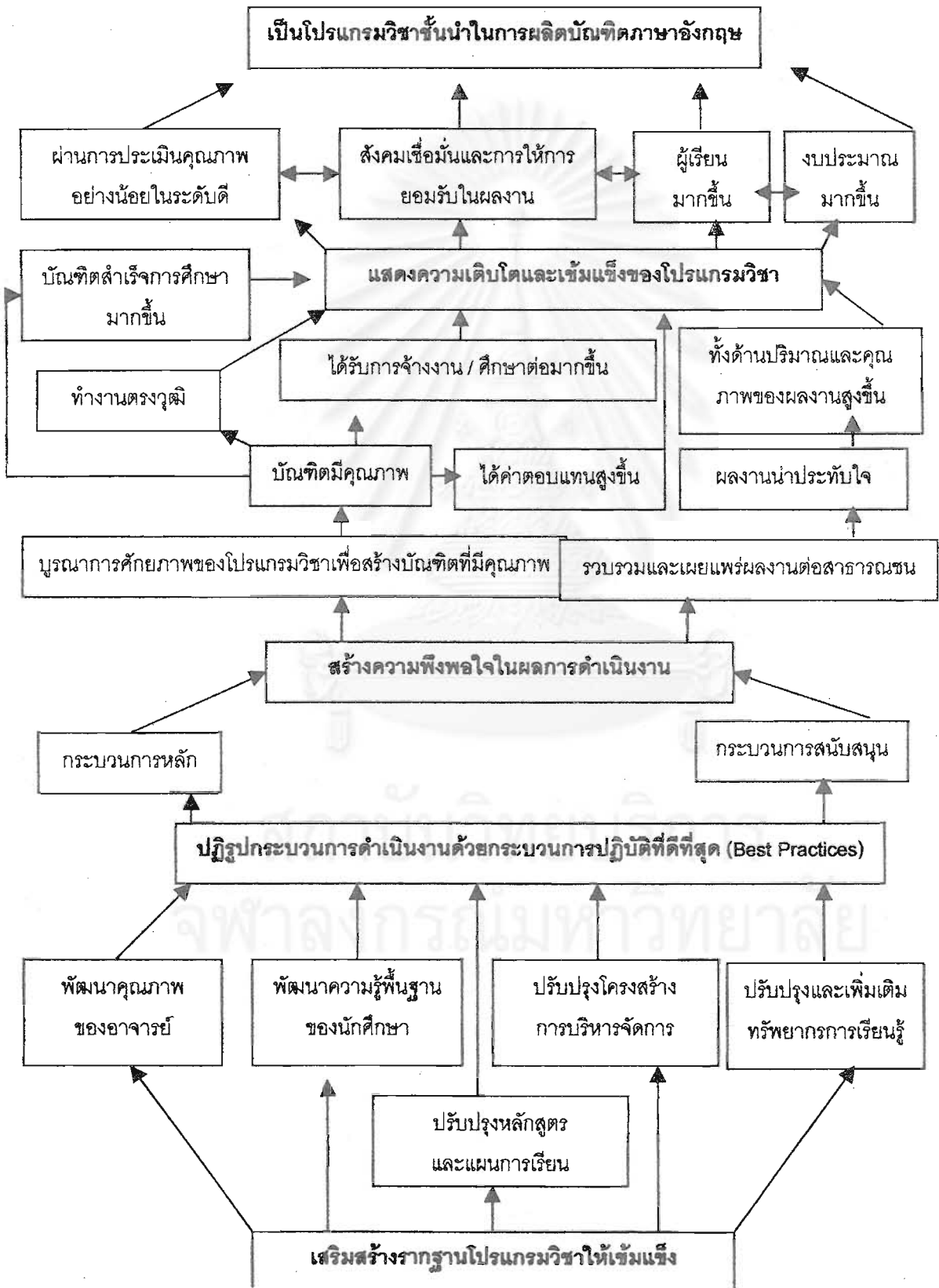
กลยุทธ์ในการแข่งขัน

มุ่งเน้นผู้เรียนที่มีความรู้ความสามารถและความพร้อมในระดับกลางที่มุ่งมั่นที่จะได้รับการฝึกฝนความรู้และทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริงของตลาดแรงงาน จากแหล่งการเรียนรู้หรือสถานประกอบการจริงในแนวทางที่แต่ละคนสนใจ

พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์
<p>1. เสริมสร้างรากฐานของโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็งภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้</p>	<p>1. พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในระดับเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง มีขวัญกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน</p> <p>2. พัฒนาความรู้พื้นฐานของนักศึกษาและค้นหาความต้องการของนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>4. ปรับปรุงโครงการการบริหารจัดการให้ครอบคลุมกว้างขวางเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>5. ปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชา</p>
<p>2. ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานด้วยกระบวนการปฏิบัติที่ดีภายใต้มุมมองของการดำเนินงานภายใน</p>	<p>6. ปรับปรุงกระบวนการหลักคือ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ทำการศึกษาไว้</p> <p>7. ปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการประกันคุณภาพ</p>
<p>3. สร้างความพึงพอใจในผลการดำเนินงาน ภายใต้มุมมองของ ลูกค้า</p>	<p>8. บูรณาการศักยภาพของโปรแกรมวิชาเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ</p> <p>9. สร้างผลงาน รวบรวมและนำเสนอผลงานเชิงประจักษ์ต่อสาธารณชน</p>
<p>4. ก้าวสู่การเป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษ ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจังภายใต้มุมมองด้านการเงิน</p>	<p>10. ดำเนินงานตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่องและจริงจังในทุกกระบวนการดำเนินงาน</p>

แผนที่กลยุทธ์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



จากแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

จากวิสัยทัศน์ของโปรแกรมวิชา สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์สูงสุดของโปรแกรมวิชาคือการเป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษ

การจะเป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำได้นั้น โปรแกรมวิชาจะต้องผ่านการประเมินคุณภาพ ทั้งการประเมินคุณภาพภายในที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอง และการประเมินคุณภาพภายนอกโดย สมศ. อย่างน้อยในระดับดี ในส่วนของสังคมก็ต้องมีความเชื่อมั่นและให้การยอมรับในผลการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา รวมทั้งจำนวนผู้แสดงความประสงค์ที่อยากจะเรียน และจำนวนเงินงบประมาณของโปรแกรมวิชาก็ต้องสูงขึ้นเป็นลำดับด้วย นั่นเท่ากับเป็นการแสดงถึงความเติบโตและเข้มแข็งของโปรแกรมวิชา

ความเติบโตและเข้มแข็งของโปรแกรมวิชา ย่อมขึ้นอยู่กับการที่โปรแกรมวิชาสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่งวัดได้จากจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาสูงขึ้น หลังจากสำหรับการศึกษาแล้วต้องได้รับการจ้างงานหรือศึกษาต่อได้มากขึ้น การจ้างงานก็ได้รับการว่าจ้างในตำแหน่งงานที่ตรงกับคุณวุฒิและได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น นอกจากนั้นความเติบโตและเข้มแข็งของโปรแกรมวิชา คือการที่โปรแกรมวิชามีผลงานที่เกิดจากทั้งนักศึกษาและคณาจารย์ในปริมาณและคุณภาพที่สูงขึ้น

การที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและทำให้ผลงานของโปรแกรมวิชาเป็นที่น่าประทับใจดังกล่าวได้นั้น โปรแกรมวิชาจำเป็นต้องบูรณาการสรรพกำลังและศักยภาพทั้งหมดของโปรแกรมวิชาเท่าที่มีอยู่เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสุดความสามารถ และรวบรวมและเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นต่อสาธารณชนเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ผลงานที่ดีมีคุณภาพที่จะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพึงพอใจได้นั้น ย่อมมีผลมาจากการที่โปรแกรมวิชาใช้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ

แนวปฏิบัติที่ดี จะยังมีประสิทธิภาพสูงสุดถ้าผ่านการนำใช้จากโปรแกรมวิชาที่มีรากฐานที่เข้มแข็ง นั่นคืออาจารย์มีศักยภาพ นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ที่เพียงพอ หลักสูตรและแผนการเรียนทันสมัยและสอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน องค์กรมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่โปรแกรมวิชามีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่เพียงพอกับความ จำเป็นต่อการดำเนินงานของโปรแกรมวิชา

จะเห็นว่าปัจจัยทุกอย่างต่างสอดคล้องและส่งเสริมกันและกันตามลำดับ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ การสร้างให้โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาให้เป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตภาษาอังกฤษ

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ในรูปตารางดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์(ฉบับร่าง)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
เสริมสร้างรากฐานของโปรแกรมวิชาชีพให้เข้มแข็ง การพัฒนาอาจารย์ การกำหนดตำแหน่ง	วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่โปรแกรมวิชาชีพต้องการ ดังนี้ 1. จำนวน 2. อายุ 3. คุณวุฒิการศึกษา 4. ประสบการณ์ในต่างประเทศ 5. ตำแหน่งทางวิชาการ	ตัวชี้วัด 1. เพิ่มจำนวนอาจารย์อีกอย่างน้อย 6 คน รวมเป็น 12 คน 2. อาจารย์มีช่วงอายุที่กระจายกันไป 3. เพิ่มจำนวนอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก 4. อาจารย์มีประสบการณ์ในต่างประเทศ 5. อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น	ปัจจุบัน 6 อาจารย์ อาวุโสมาก 1 3 1	เป้าหมาย 12 กระจาย ช่วงอายุ 6 ทุกคน ร้อยละ 70	แผนงาน โครงการ กิจกรรม 1. ปรับโครงสร้างการบริหารโดยรวมโปรแกรมย่อยๆ ที่คล้ายกันเข้าด้วยกัน 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 10 ปี และกำหนดคุณสมบัติล่วงหน้าแต่ละตำแหน่งตามข้อมูลนักศึกษาไว้ใน A3 3. จัดทำโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ 4. จัดทำโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างประเทศจัดทำแผนการทำผลงานทั้งวิชาการด้วยการ

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ A)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
การกำหนดภาระงาน	เพื่อให้อาจารย์มีภาระงานที่เหมาะสม ดังนี้	1. จำนวนคาบสอนต่อสัปดาห์ลดลงโดยเพิ่มภาระงานด้านอื่น	10 - 12	8 - 10	3.1 รวมกลุ่มคณาจารย์ คิดวางแผนและทำผลงานทางวิชาการด้วยกัน
	2. การวิจัย	2. จำนวนอาจารย์ที่ทำวิจัย	-	ร้อยละ 50	3.2 สร้างเครือข่ายทางวิชาการ ปรับปรุงระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้เอื้อต่อการทำวิจัย การทำผลงาน เป็นต้น
	3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม	3. จำนวนอาจารย์และจำนวนครั้งของการให้บริการเพิ่มขึ้น	1 คน 1 ครั้ง	ทุกคนมี ส่วนร่วม	1. วิเคราะห์ภาระงานรวมและจ้างอาจารย์พิเศษเพิ่มเติม 2. ปรับระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง 3. ปรับปรุงเกณฑ์การคิดภาระงานเพื่อลดภาระการสอนแต่เพิ่มภารกิจด้านอื่นๆ 4. จัดระบบกระตุ้น ส่งเสริมการวิจัยตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ในตอน 1 5. จัดทำแผนการให้บริการวิชาการเชิงรุกตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ในตอน H2

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ ๒)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
	4. การแต่งตั้งคณาจารย์	4. จำนวนอาจารย์ที่แต่งตั้ง เพิ่มเติม	2	ทุกคน	6. กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ให้ถือปฏิบัติ 7. โปรแกรมวิจัยยื่นมือให้การสนับสนุน และช่วยแก้ปัญหาของอาจารย์
	5. การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน	5. จำนวนอาจารย์และจำนวนสื่อการสอนมากขึ้น	1	ทุกคน / คนละ 1 ชิ้น	8. เสริมความรู้ด้านการทำสื่อให้อาจารย์ และกำหนดเป็นหลักเกณฑ์หนึ่งของ การพิจารณาความดีความชอบ
	6. การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา	6. จำนวนนักศึกษาในความดูแล ของอาจารย์ ลดลง	ทั้งหมดเรียน	กลุ่มละ 20 คน	9. ปรับระบบการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาให้ เป็นไปตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน B3
	7. ภารกิจด้านอื่นๆ	(คงขยายตัวตามภารกิจหลังจากที่ภาควิชาได้รับโครงสร้างการบริหารแล้ว)			
กระบวนการสรรหา / คัด เลือกอาจารย์	เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่ง	คุณสมบัติของอาจารย์ตรงกับ คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งที่ กำหนดไว้	สอดคล้อง	ใช้หลายวิธี	กำหนดวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ต่างๆ ให้เป็นไปตามข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน A4
	เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ อาจารย์	อาจารย์เปลี่ยนสถานที่ทำงาน (ลาออก) น้อยลง (อาจารย์ชาว ต่างประเทศ)	ทุกปี	น้อยลง	ปรับกระบวนการดั่งกรข้างอาจารย์ให้ เหมาะสมโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ศึกษาไว้ ใน A5

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ C)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
การพัฒนาอาจารย์	เพื่อให้อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น	จำนวนครั้งของการเข้าฝึกอบรมพัฒนา	-	ปีละ 1 ครั้ง	1. จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ทั้งแผนระยะยาวจำนวน 10 ปี และแผนระยะสั้นล่วงหน้า โดยคำนึงถึงการเพิ่มศักยภาพความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์เฉพาะทางแก่อาจารย์ 2. ทำความเข้าใจบทบาท ภารกิจ ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้อาจารย์ได้เข้าใจและปฏิบัติตรงกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
นักศึกษา กระบวนการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่เอก	เพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีความสามารถพื้นฐานเพียงพอที่จะเรียนวิชาเอก	นักศึกษาสอบผ่านเกณฑ์ความรู้พื้นฐานหรือผ่านการเรียนรายวิชาที่เป็นเงื่อนไขก่อนเรียนวิชาเอก (pre – requisite)	-	เริ่มใช้กับนักศึกษาทุกคน ปี 2549	1. จัดทำข้อสอบวัดความรู้พื้นฐาน จัดทำรายวิชาที่เป็นเงื่อนไขก่อนเรียนวิชาเอก (pre – requisite)
กระบวนการค้นหาความต้องการของนักศึกษาและการจัดอาจารย์ที่ปรึกษา	เพื่อให้รู้จักนักศึกษาและได้ช่วยเหลือได้ตรงกับความต้องการและความสามารถ	มีแฟ้มข้อมูลของนักศึกษารายบุคคลที่อาจารย์ที่ปรึกษาปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเสมอ	-	ดำเนินการกับนักศึกษา ปี 2549	ปรับปรุงกระบวนการจัดอาจารย์ที่ปรึกษาโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน B2 และ B3

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ D)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
กระบวนการพัฒนา นักศึกษา	เพื่อพัฒนานักศึกษาทั้งด้าน ความคิดและการแสดงออก	จำนวนครั้งที่นักศึกษาได้ร่วม กิจกรรมเพื่อแสดงความรู้ ความสามารถ	-	เริ่มดำเนินการ ในปี 2549	1. สร้างเวทีกิจกรรมทางวิชาการของนัก ศึกษาในคณะมนุษยฯ 2. จัดทำแผนงานสำหรับกิจกรรมทาง วิชาการของกลุ่มนักศึกษาในคณะ ประยุกต์ข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน B2
การปรับปรุงโครงสร้าง โปรแกรมวิชา โครงสร้าง	เพื่อปรับโครงสร้างให้มีความ เหมาะสม ชัดเจนมากขึ้น	มีเอกสารกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่และแผนงานที่ เป็นทิศทางของโปรแกรมวิชา	-	ดำเนินการ ภายในปี 2549	1. ปรับปรุงโครงสร้างโดยการขยายการ กิจของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมครบวงจร เช่นเดียวกับภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา เช่น อำนาจในการกำหนดตำแหน่ง การบังคับ บัญชาสั่งการการจัดสรรงบประมาณ การจัด ซื้อ - จำ 2. รวบรวมโปรแกรมวิชาที่ใกล้เคียงกัน มารวมอยู่ในสังกัดเดียวกัน 3. จัดทำภาระงานของแต่ละฝ่าย แต่ละ กลุ่ม แต่จะงานให้ชัดเจน 4. มอบภารกิจ อำนาจ หน้าที่ความรับ ผิดชอบอย่างเป็นทางการให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ E)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
การวางแผน	เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานของโปรแกรมวิชาเพื่อเป็นที่ทาง เป้าหมาย และนโยบายของโปรแกรมวิชา	1. มีแผนระยะยาวของโปรแกรมวิชา 2. มีแผนระยะสั้นที่ดำเนินการทุกปี	-	ดำเนินการให้แล้วเสร็จและนำไปใช้ในปี 2549	5. จัดระบบการสนับสนุนการทำงานระบบการพิจารณาความดีความชอบให้ชัดเจน 6. กำหนดภาพอนาคต ทิศทาง เป้าหมาย นโยบายของโปรแกรมวิชาให้คงที่ ชัดเจน 7. จัดทำแผนกลยุทธ์ / แผนปฏิบัติการของโปรแกรมวิชา
การบริหารงาน	เพื่อวางระบบการบริหารจัดการให้การทำงานของโปรแกรมวิชามีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีประสิทธิภาพมากขึ้น	มีเอกสารแนะนำระบบ กระบวนการดำเนินงานให้ทุกฝ่ายได้ถือปฏิบัติอย่างจริงจัง	-	ดำเนินการให้แล้วเสร็จและนำไปใช้ในปี 2549	8. วางระบบการบริหารงานด้วยบรรยากาศประชาธิปไตย ทุกคนมีส่วนร่วมและตัดสินใจได้ด้วยระบบอัตโนมัติ 9. วางระบบการบริหารงานเชิงกระบวนการ โดยรวม กิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน เข้าด้วยกันและมอบหมายให้คณะกรรมาการชุดหนึ่งร่วมกันรับผิดชอบการบริหารจัดการ 10. วางระบบบริหารจัดการเชิงโครงการในภารกิจใหม่ๆ หรือภารกิจระยะสั้นโดยกำหนดให้มีส่วนร่วมโครงการ

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ตี๋ F)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
การกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล	เพื่อให้การกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของ โปรแกรมวิทยามี ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ หน่วยงาน	1. มีปฏิทินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การกำกับ ติดตาม ประเมินผลตลอดปี 2. มีการนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินผลไปใช้ในการ พัฒนาการทำงาน			11. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโปรแกรมวิทย เพื่อการกำกับ ติดตาม และประเมินผล 12. จัดระบบให้มีการนำเสนอความก้าวหน้า ของการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ 13. จัดระบบการนำผลการประเมินไปปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
หลักสูตร	เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องตาม ความสนใจของผู้เรียน	1. หลักสูตรได้รับการปรับปรุง และนำใช้ 2. มีแผนการติดตามประเมินผล และวิเคราะห์ผลการใช้หลักสูตรและนำข้อมูลที่ได้มา 2.1 ปรับปรุง 2.2 พัฒนา	- -	เริ่มใช้หลักสูตรปรับปรุง ปี 2549 ทำแผนตั้งแต่ ปี 2549 ทุกปีการศึกษา ทุก 4 ปี	1. ปรับปรุงหลักสูตรทั้งระบบให้แล้วเสร็จ และนำใช้ใน ปี 2549 เช่น หลักสูตรที่มีเป้าหมายแบบ 2 in 1 โดยคำนึงถึงข้อมูล ที่ศึกษาได้จากตอน C 2. ปรับปรุงโครงสร้างของหลักสูตร โดย 2.1 เพิ่มจำนวนหน่วยกิตรวม 2.2 เพิ่มหน่วยกิตภาษาอังกฤษ 3. คงโครงสร้างการฝึกประสบการณ์วิชาชีพไว้ และพัฒนากระบวนการฝึกประสบการณ์วิชา ชีพให้ชัดเจนขึ้น โดยสร้างเครือข่ายกับสถาน ประกอบการ

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ G)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อทำการปรับปรุง	เพื่อให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	มีการประเมินผลการสอน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงเนื้อหารายวิชา	-	ทุกภาคการศึกษา	3. จัดทำแผนการใช้หลักสูตร ปรับปรุง แผนการติดตาม ประเมินผลการวิเคราะห์การใช้หลักสูตร และนำข้อมูลที่ได้มาทำการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
กระบวนการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนา	เพื่อให้มีการพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบในทุกๆ 4 ปี	หลักสูตรได้รับการพัฒนาทั้งระบบ	-	ทุก 4 ปี	ดำเนินการประเมินหลักสูตรเพื่อการพัฒนาตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน C1
กระบวนการจัดทำแผนการเรียน	เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกรายวิชาเรียนเองได้ตามความพร้อม ความสนใจ และให้สอดคล้องกับอาชีพในอนาคต	มีแผนการเรียนระดับคณะ มีแผนการเรียนของโปรแกรมวิชา	แบบสำรวจ	เริ่มใช้ในปี 2549 แบบกำหนดเฉพาะโครงสร้าง	ดำเนินการจัดทำแผนการเรียนทั้งในระดับคณะ และระดับโปรแกรมวิชา ตามข้อมูลที่ได้ศึกษาไว้ใน C3

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ H)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
ทรัพยากรการเรียนรู้					
ศูนย์การเรียนรู้ภาษา	เพื่อปรับปรุงศูนย์การเรียนรู้ภาษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	จำนวนผู้ใช้บริการในศูนย์การเรียนรู้ภาษา มีมากขึ้น	น้อย	มากขึ้น	จัดทำแผนการใช้ศูนย์การเรียนรู้ตลอดปี โดยความร่วมมือจากผู้สอนทุกท่าน
ศูนย์การแปลและล่าม	เพื่อจัดตั้งศูนย์การแปลและล่ามให้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ของนักศึกษา	มีศูนย์การแปลและล่ามเกิดขึ้น	-	เปิดศูนย์ภายในปี 2549	จัดตั้งศูนย์การแปลและล่ามขึ้นในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
Writing Lab	เพื่อให้เป็นศูนย์สำหรับฝึกประสบการณ์ด้านภาษา	มีศูนย์ Writing Lab เกิดขึ้น	-	เปิดศูนย์ภายในปี 2549	จัดตั้งศูนย์การแปลและล่ามขึ้นในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
ห้องสมุดภาษา	เพื่อให้มีห้องค้นคว้าทางภาษาสำหรับนักศึกษาและอาจารย์	มีห้องที่รวบรวมเอกสาร ตำราเรียนภาษาอังกฤษ	-	1 ห้อง	จัดตั้งห้องค้นคว้าและรวบรวมเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องและที่เป็นภาษาอังกฤษไว้ให้นักศึกษาและอาจารย์ได้ค้นคว้า
ห้องเตรียมสอน	เพื่อจัดสถานที่และสื่อที่จำเป็นบางอย่างให้อาจารย์ได้เตรียมตัวในการสอน	มีห้องเตรียมการสอนให้ อาจารย์	-	1 ห้อง (อาจจะเป็นห้องเดียวกับห้องสมุดของโปรแกรมวิชา)	จัดห้องเตรียมการสอนไว้ให้อาจารย์ผู้สอนได้เตรียมเนื้อหาสื่อ - อุปกรณ์

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
ห้องพักอาจารย์	เพื่อให้อาจารย์มีห้องพักที่เป็นสัดส่วนและมีอุปกรณ์ที่จำเป็นในห้องทำงาน	1. มีห้องทำงานหรือมีอากาญบริเวณที่พัก 2. มีคอมพิวเตอร์ให้ อากาญได้ใช้ศึกษา ค้นคว้าในห้อง ทำงาน	เป็นห้อง รวม มีของส่วน รวม	จัดทำห้องเป็นสัดส่วน มีให้อากาญ ทุก ท่าน	จัดทำห้องพักอากาญให้เป็นสัดส่วนพร้อมทั้ง เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับอากาญเพื่อสร้าง บรรยากาศทางวิชาการให้อากาญได้ทำเม ลงานทางวิชาการ
ปฏิบัติการกระบวนการ ด้วยทปฏิบัติที่ กระบวนการหลัก การเรียนการสอน	- ปฏิบัติกระบวนการดำเนินงานทั้ง กระบวนการหลักและกระบวนการ การสนับสนุน โดยการนำเอา กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่ศึกษาไว้นำมาใช้	ทุกกระบวนการได้รับการ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อ มูลที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ให้ จากการเปรียบเทียบ สมรรถนะ	แต่ละ กระบวนการ การมีช่อง ว่างของ การปฏิบัติ (gaps)	ปรับปรุงแก้ไขวิธี ปฏิบัติเพื่อจัดของ วางนั้น	1. ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ผู้สอน ตามข้อมูล D1 เพื่อสร้างความรู้สึกเป็น เจ้าของ 2. ปรับปรุงกระบวนการจัดตารางสอน / ตาราง เรียนตามข้อมูล D2 3. ปรับปรุงกระบวนการวัดผลและประเมิน ผลการเรียนตามข้อมูล D4 4. ปรับปรุงกระบวนการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพโดยเน้นความร่วมมือกับหน่วย งานหรือสถานประกอบการ

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ ๖)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
	<p>- ปฏิรูปกระบวนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>กระบวนการสอนได้รับ การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ</p>	-	<p>ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>	<p>ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>5. เพิ่มเต็มกระบวนการ คอบคุม กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานโดยมีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้</p> <p>5.1 ประชุมคนจากจรรยาวันเป็นภาคการศึกษา</p> <p>5.2 ที่แจ้งทำความเข้าใจในประเด็นสำคัญๆ</p> <p>5.3 กรอกร่างงานลงในแบบฟอร์ม</p> <p>5.4 แต่งตั้งหัวหน้าหรือผู้ประสานงานในกรณี ที่ภารกิจนั้นๆ ต้องร่วมกันทำหลายคนเพื่อ เป็นผู้ดำเนินการวางแผนและติดตามการ ปฏิบัติงาน</p> <p>5.5 ประเมินผลงานตามภารกิจที่ได้ ระบุไว้</p> <p>6. จัดกิจกรรมการบริการแนะแนวอาชีพตามข้อ มูล B5</p>

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ K)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
การวิจัย	ปรับปรุงกระบวนการวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	ปรับปรุงกระบวนการค้นหาแหล่งทุนการวิจัย กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยและกระบวนการเผยแพร่การวิจัย	-	ปรับปรุงกระบวนการให้แล้วเสร็จและนำไปใช้ในปี พ.ศ.2549	<ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการหาแหล่งเงินทุนการวิจัยตามข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน 11 ปรับปรุงกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการวิจัย การเรียนการสอนตามข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน 12 ปรับปรุงกระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัยตามข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน 13
การบริการวิชาการ	ปรับปรุงกระบวนการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	มีระบบการให้บริการวิชาการ การและมีผู้รับผิดชอบ กระบวนการให้บริการ วิชาการอย่างชัดเจน	-	ปรับปรุงกระบวนการให้แล้วเสร็จและเริ่มใช้ในปี พ.ศ.2549	<ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการจัดฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานต่างๆ ตามข้อมูลที่ศึกษาไว้ใน H1 ปรับปรุงกระบวนการจัดฝึกอบรมภายในโปรแกรมวิชาตามข้อมูลที่ศึกษาไว้ H2
กระบวนการสนับสนุน					
การบริหาร	ปรับปรุงกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	กระบวนการบริหารได้รับการปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	-	ดำเนินการให้แล้วเสร็จและนำไปใช้ในปี 2549	<ol style="list-style-type: none"> การกำหนดกระบวนการเลือกผู้นำตามข้อ มูล G1 การจัดทำแผนปฏิบัติการของโปรแกรมวิชา โดยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ L)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
					<p>3. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชาและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนเป็นทางการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อมูลที่ได้จาก G3 โดยเน้นการรวมโปรแกรมวิชาย่อยๆ และขยายภารกิจของโปรแกรมวิชาให้ครอบคลุมทุกภารกิจที่เกี่ยวข้องของโปรแกรมวิชา</p> <p>4. ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ตามข้อมูลที่ได้จาก G4 และเน้นทำการจัดทำ Web-site ของโปรแกรมวิชา</p> <p>5. จัดทำคู่มือกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนวางเป็นมาตรฐานเดียวกัน</p>

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ M)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
สร้างความพึงพอใจ ในผลการดำเนินงาน บัณฑิตมีคุณภาพ	นุรณการศึกษภาพของโปรแกรม วิชาเพื่อ 1. สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ	1. บัณฑิตสำเร็จการ ศึกษาเพิ่มขึ้น 2. บัณฑิตได้รับการจ้าง งานหรือศึกษาต่อ เพิ่มขึ้น 3. บัณฑิตทำงานตรง กับวุฒิการศึกษา เพิ่มขึ้น 4. บัณฑิตได้รับค่าตอบแทน สูงสุด	น้อย น้อย น้อย น้อย	มากขึ้น มากขึ้น มากขึ้น มากขึ้น	1. ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดบริการให้สอดคล้อง 2. นุรณการศึกษภาพทั้งหมดของโปรแกรม วิชา ผสานกับกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ได้ทำการปฏิรูปไว้ให้เป็นกระบวนการผลิตบัณฑิต และผลิตผลงานของโปรแกรมวิชา ที่ทรงประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพที่สุด 3. ปรับกระบวนการประเมินผลการสอนและ การปรับปรุงการสอนจากข้อมูล D6 4. ปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพ ภายในเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ ภายนอกตามข้อมูลที่ได้จาก J1

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ตัด N)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
<p>สร้างผลงานชั้นนำ ประทับใจ</p>	<p>2. สร้างผลงานในปริมาณและคุณภาพที่สูงขึ้น</p>	<p>ปริมาณผลงานของ โปรแกรมวิชาและคุณ ภาพของงาน</p>	<p>น้อย</p>	<p>มากขึ้น</p>	<p>5. วิเคราะห์ รวบรวม และนำเสนอผลงาน ทั้งหมดของโปรแกรมวิชาต่อสภามหาชน ในรูปแบบต่างๆ</p> <p>6. เขียนรายงานการประเมินตนเองทุกปี การศึกษา</p> <p>7. จัดระบบประชาสัมพันธ์เพื่อนำเสนอ ความก้าวหน้าของโปรแกรมวิชาในหลากหลายรูปแบบ</p>

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ ๐)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
<p>เสริมสร้างความเติบโต และเพิ่มขีดความสามารถของ</p> <p>โปรแกรมการวิจัย</p> <p>ผ่านกลไกประเมิน</p> <p>คุณภาพวิทยุกระบวน</p> <p>การ ทุกปีจัดซื้อจ้าง</p> <p>น้อยระดับ "ดี"</p>	<p>เพื่อจัดระบบการประกันคุณภาพ ภายในที่สะท้อนกระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ของโปรแกรมวิชา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีคู่มือการประกันคุณภาพ 2. มีแผนงานการดำเนินงานการประกันคุณภาพ ตลอดปี 3. มีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์เป็นข้อ พิสูจน์ 4. มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพ 	<p>✓</p>	<p>ปรับปรุง</p> <p>จัดทำเพิ่ม</p> <p>จัดทำเพิ่ม</p> <p>จัดทำเพิ่ม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงคู่มือการประกันคุณภาพ โปรแกรมวิชา 2. จัดทำแผนงานการประกันคุณภาพ ของโปรแกรมวิชาตลอดปี 3. จัดทำรายการการประเมินตนเอง (SSR) ให้เป็นปัจจุบัน 4. จัดทำแผนงาน ปรับปรุง แก้ไข พัฒนา งานประกันคุณภาพทุกปี 5. ได้รับความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ P)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
ความเชื่อมั่นและการให้เกียรติยอมรับในงาน	เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของโปรแกรมวิชาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบ	1. จำนวนช่องทางหรือวิธีการที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ผลงาน 2. จำนวนของผู้ที่ได้รับความข่าวสารข้อมูลโดยประมาณ	-	หลายๆทาง อย่างน้อยผู้ที่มีส่วนได้เสียในปัจจุบัน	1. จัดทำรายงานการสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของโปรแกรมวิชา 2. จัดกิจกรรมวันประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
ผู้เรียนมากขึ้น	เพื่อขยายฐานผู้เรียนไปยังผู้เรียนกลุ่มใหม่	มีผู้สนใจแสดงความ จำนวนที่จะสมัครเรียนมากขึ้น	ประมาณ 30 คน	เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20%	1. จัดกิจกรรมทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนในท้องถิ่นเป้าหมาย 2. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ตรงถึงกลุ่มเป้าหมายด้วยผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และแผนการต่างๆของโปรแกรมวิชาในอนาคต

ตารางสรุปสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ฉบับร่าง (ต่อ Q)

แผนกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
งบประมาณเพิ่มขึ้น	เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจำนวนในภาครัฐดำเนินจากมหาวิทยาลัยมากขึ้น	จำนวนเงินงบประมาณโดยรวมของโปรแกรมวิชามีมากขึ้น	-	เพิ่มขึ้น 5% ทุกปี	1. จัดทำแผนปฏิบัติการล่วงหน้าทุกปี ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมวิชา
ก้าวสู่การเป็นโปรแกรมวิชาชั้นนำในการผลิตบัณฑิตในภาษาอังกฤษ	เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	ทุกกิจกรรม ทุกกระบวนการของโปรแกรมวิชาอังกฤษจะถูกล่วงด้วยแนวคิด PDCA และมีแผนการดำเนินงานต่อเนื่องทั้งระยะยาวและระยะสั้น	-	จัดทำภายในปี 2549	1. ประเมินผลการสอนทุกภาคการศึกษา และปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2. ดำเนินการวิเคราะห์และติดตามบัณฑิตตามข้อมูลที่ได้จาก D6 3. จัดทำแผนงาน โครงการกิจกรรมของโปรแกรมวิชาทั้งแผนระยะยาว 5 – 10 ปี และแผนระยะสั้นให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของโปรแกรมวิชาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 4. ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ประวัติผู้วิจัย

นายเกษม บำรุงเวช เกิดเมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2501 ที่จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก สาขาวิชาภาษาอังกฤษ และสำเร็จปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร สาขาการมัธยมศึกษา (การสอนภาษาอังกฤษ) ในปีการศึกษา 2530 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตร ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2543 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งอาจารย์ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย