

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย  
ตามแนวคิดการจัดการความรู้



นางอรสา ภาววิมล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

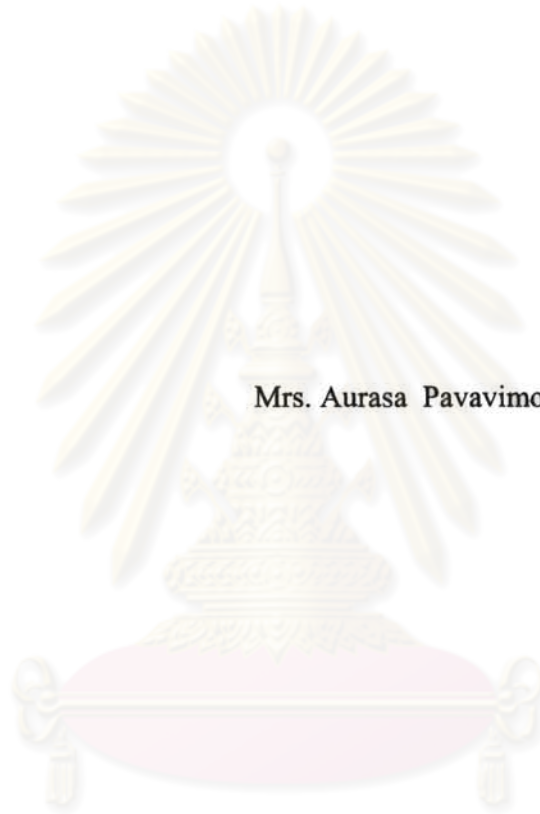
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE  
SYSTEM BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT CONCEPT  
FOR THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS



Mrs. Aurasia Pavavimol

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

521692



อรสา ภาววิมล : การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (THE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT CONCEPT FOR THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS ) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช 499 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยกึ่งทดลองแบบหนึ่งกลุ่มทดสอบก่อน-หลังการทดลอง มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ 3) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษา 14 แห่งที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก เก็บรวบรวมข้อมูลระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับร่วมกับการสอบถามผู้บริหารระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์สาระและวิธีวิเคราะห์ทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากร(ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้) ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี กระบวนการ คือ การควบคุม การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ ผลผลิต คือ คุณภาพของบัณฑิต องค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรม การบริการวิชาการ และการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมที่มีความโดดเด่นเป็นหลักฐานของความสำเร็จ และข้อมูลป้อนกลับ 2) ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนระบบประกันคุณภาพ ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการ และเครื่องมือที่ใช้

การศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีแนวปฏิบัติที่ดีของการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ 11 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์สาระ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ดีมี 8 ประการ คือ 1) บทบาทผู้นำ 2) การให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนภารกิจ 3) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความรู้ 4) การมีวงจรความรู้อย่างน้อย 5 เรื่อง ได้แก่ ระบุ แสวงหา สร้าง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ 5) เครื่องมือจัดการความรู้ที่เหมาะสม 6) การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร 7) มีการวัดผลและติดตามผลการจัดการความรู้ และ 8) มีการสร้างแรงจูงใจ

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้เป็นการบูรณาการหลักการและกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีหลักการเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ระดับบุคคล ใช้ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพเพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลเรียนรู้และพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพ รวมทั้งสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการ กลยุทธ์ของระบบมุ่งเน้นการออกแบบ โครงสร้างความรู้ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายของสถาบัน จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ระบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และทีมงานจัดการความรู้) วัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) กระบวนการ 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ กลวิธี และปฏิบัติการ รวมถึงการประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจ 3) ผลผลิต ได้แก่ บุคคลเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพ 4) ข้อมูลป้อนกลับ ทดลองใช้ระบบในวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3 เดือนในมาตรฐานด้านการบริการทางวิชาการ ผลการทดลองพบว่า กลุ่มทดลองมีความรู้ ทักษะ และทักษะในการประกันคุณภาพการบริการทางวิชาการสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ภาควิชา.. นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา..ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา.อุดมศึกษา.....  
ปีการศึกษา.2552.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

# # 4884656427 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS : QUALITY ASSURANCE/ KNOWLEDGE MANAGEMENT/ HIGHER EDUCATION/ GOOD PRACTICE/ KMQA  
AURASA PAVAVIMOL: THE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM  
BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT CONCEPT FOR THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.  
THESIS ADVISOR : ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.  
PROF.THIDARAT BOONNUJ, Ed.D.,499 pp.

This study was a mixed method research, composed of qualitative, quantitative and quasi - experimental research (one group pretest - posttest design). This study aimed at analyzing quality assurance system of Thai higher education institutions, analyzing concept and principle of knowledge management in quality assurance and developing an educational quality assurance system based on knowledge management concept for Thai higher education institutions. Sample of the study were 14 Thai higher education institutions that got a highest level (very good) from the second round of the external assessment. Data was collected from quality assessment reports, vice presidents or assistant presidents and chiefs of quality assurance unit of those 14 institutions via a questionnaire for good practices in quality assurance. Content analysis and descriptive statistics analysis were used in this study. The findings of good practices in quality assurance system of Thai higher education institutions covered three components 1) input: resources, information and technology 2) process: quality control, quality audit and quality assessment and 3) output: outstanding results of four main missions on higher education 4) feedback. Moreover, all significant factors were addressed policy, strategy, management and effective tools.

The concept and principle of knowledge management in quality assurance were summarized from 11 organizations' good practice knowledge management with the high level of productivity both in Thailand and abroad. The findings showed that there were 8 significant components 1) leadership 2) human capital focused 3) knowledge sharing and learning environments provided 4) five knowledge cycle processes including identify knowledge, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge sharing and knowledge application 5) appropriate KM tools 6) KM strategy connected to the organizational goals 7) measurements and 8) recognition and reward.

According to the findings of good practices in quality assurance system and productive model of knowledge management, the KMQA System was developed in term of integrating model which have 3 objectives 1) for QA learning people 2) for QA learning organization and 3) for delivering value to the customers based on the main principle of quality learning, beginning at a personal level with the use of that quality or verified knowledge to drive the sustainable quality. The KMQA System strategies focus on how the institutions design their knowledge structure to fit with the institutional goals and to prepare the learning environment. The KMQA System consists of three components 1) input: human resources (leader, knowledge workers and KM team) organizational culture and information technology 2) process: three stages of conducting namely strategic level, tactical level, and operational level including evaluation and motivation 3) output: QA learning people, QA learning organization 4) feedback. The KMQA System was used to enhance the academic service quality of College of Nursing and Health, Suan Sunandha Rajabhat University for three months. The result showed that there was statistically significant difference in increasing participants' knowledge, attitude, and skill in academic service at 0.05 level

Department :..... Educational Policy, Management and Leadership. Student's Signature P. Pavvimol  
Field of Study :...Higher Education..... Advisor's Signature Pansak P.  
Academic Year : 2009..... Co-Advisor's Signature Thidarat Ban

## กิตติกรรมประกาศ

ผลงานวิจัยฉบับนี้เกิดขึ้นจากความปรารถนาให้สถาบันอุดมศึกษาไทยมีเครื่องมือบริหารจัดการคุณภาพเพื่อความยั่งยืน ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจึงมีบุคคลหลายท่านที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมสนับสนุน รวมทั้งเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและระลึกถึงอยู่เสมอ และขอถ่ายทอดความขอบคุณและสิ่งที่ดี ๆ ที่ผู้วิจัยได้รับไว้ในผลงานฉบับนี้

เริ่มจากการกราบขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้ง 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ธิดารัตน์ บุญนุช ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ให้ความห่วงใย และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานวิจัย

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยทุกท่าน รวมทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทดลองระบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ ดร.เปรมวดี คฤหเดช อาจารย์จิราพร รักการ อาจารย์วรุณศิริ ปราณีธรรม และอาจารย์อภากร เปรี้ยวนิ่มซึ่งเป็นผู้บริหารและทีมงานจัดการความรู้หลักในการทดลอง

ขอขอบคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้การสนับสนุนทุนวิจัย

ขอขอบคุณคณาจารย์ เพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. ขนิษฐา ทรงจักรแก้ว เพื่อนคู่คิดตลอดการศึกษาระดับปริญญาเอก

สุดท้ายสำหรับผู้ใกล้ชิดที่สุดของผู้วิจัย คือ ความขอบคุณต่อครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง คือ คุณพ่อ คุณแม่ สามี ลูกสาวทั้งสองคน พี่ ๆ และน้อง ๆ ทุกคนที่เป็นผู้สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมาจนถึงวันนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
<b>1. บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
<b>2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา.....	19
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	46
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและการจัดระดับเทียบเคียง.....	79
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	86
<b>3. วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	99
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	103

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การตรวจสอบระบบ.....	105
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	106
<b>4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	117
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้	
ด้านการประกันคุณภาพ.....	131
ตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ	
สถาบันอุดมศึกษาไทย.....	197
ตอนที่ 4 ผลการทดลองระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ	
สถาบันอุดมศึกษาไทย.....	207
ตอนที่ 5 การนำเสนอระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ	
สถาบันอุดมศึกษาไทย.....	219
<b>5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
สรุปผลการวิจัย.....	221
อภิปรายผลการวิจัย.....	237
ข้อเสนอแนะ.....	241
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	<b>244</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>254</b>
ภาคผนวก ก รายชื่อกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	255
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	260
ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	325
ภาคผนวก ง รายละเอียดผลการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ	
สถาบันอุดมศึกษาไทย.....	327



สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ภาคผนวก จ โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิด

การจัดการความรู้.....495

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....499



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....13
2.1	ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษากับมาตรฐานการศึกษา.....27
2.2	กระบวนการก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา.....37
2.3	กระบวนการระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา.....38
2.4	กระบวนการหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา.....39
2.5	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่มีบทบาทในการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก.....41
2.6	ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประกันคุณภาพภายนอก.....42
2.7	การจัดกลุ่มการไหลเวียนความรู้ของ Wijnhoven.....52
2.8	รูปแบบของการจัดการความรู้และสารสนเทศของ Wijnhoven.....68
3.1	สรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....115
4.1	ภาพรวมบริบทของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....119
4.2	ภาพรวมระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....120
4.3	รายละเอียดของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....123
4.4	รายละเอียดปัจจัยนำเข้าของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาไทย.....124
4.5	รายละเอียดกระบวนการของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาไทย.....125
4.6	รายละเอียดผลผลิตของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....126
4.7	รายละเอียดนโยบายของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....127
4.8	รายละเอียดกลยุทธ์ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย.....128
4.9	รายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาไทย.....129
4.10	รายละเอียดปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาไทย.....130
4.11	กระบวนการทัศน์ในการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้กับระบบประกันคุณภาพ การศึกษา.....200

สารบัญแผนภูมิ (ต่อ)

แผนภูมิที่	หน้า
4.12 ภาพรวมระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิด การจัดการความรู้ (KMQA System).....	203
4.13 รายละเอียดระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิด การจัดการความรู้ .....	204
5.1 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิด การจัดการความรู้ (KMQA System).....	235

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	นิยามความสัมพันธ์ของข้อมูล สารสนเทศและความรู้ของ Wijnhoven.....50
3.1	รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง ระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก จำแนกตามปีที่ประเมิน ประเภทและจุดเน้นของสถาบัน อุดมศึกษา.....97
3.2	สรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....103
3.3	กลุ่มตัวอย่างและจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน.....104
4.1	ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กร ภายในประเทศ.....141
4.2	ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กร ต่างประเทศ.....169
4.3	เปรียบเทียบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพจากกรณีศึกษา ขององค์กรในประเทศและต่างประเทศ.....190
4.4	ความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามแนวคิดการจัดการความรู้.....197
4.5	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ ทักษะคิด และทักษะการประกัน คุณภาพ การบริการวิชาการก่อนและหลังการทดลองระบบ KMQA System ... .....213
4.6	ความเห็นของกลุ่มทดลองเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้หลังการทดลองใช้ระบบ.....217

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยมีพันธกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การจัดการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังที่เชลดอน แซฟเฟอร์ ผู้อำนวยการองค์การ ยูเนสโก ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ประจำกรุงเทพมหานคร กล่าวในการประชุมการศึกษาระดับอุดม ศึกษานานาชาติ เรื่อง การปรับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2550 ณ โรงแรมอิมพีเรียลควีนสพาร์ก (หนังสือพิมพ์คมชัดลึก, 2550 อ้าง ถึงในเด็กดีดอทคอม, 2550) ว่า

“สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดอนาคตของประเทศและใน การทำงานใกล้ชิดกับชุมชน เพราะการทำงานร่วมกับชุมชนนั้นจะทำให้นักศึกษาและผู้ปฏิบัติงานใน สถาบันอุดมศึกษามีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ รอบตัวมากขึ้น....”

สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นหน่วยปฏิบัติหรือหน่วยผลิตซึ่งเป็นหัวใจของการ อุดมศึกษาและเป็นขุมปัญญาของประเทศ และได้รับความคาดหวังให้มียุทธศาสตร์เป็นผู้นำและเป็น ที่พึ่งของแผ่นดิน โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์และในช่วงเวลาที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งเป็นหน่วยงานสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งการสร้าง กำลังคนที่มีขีดความสามารถสากล (global competency) สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ทั้งในฐานะพลเมือง และพลโลก การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการพึ่งพาตนเองและรองรับการพัฒนาขีด ความสามารถของภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรมเหล่านั้นไปสู่ภาคส่วน ต่าง ๆ ของสังคม (real sector) อุดมศึกษาไทยได้พัฒนามากกว่าร้อยปีและได้ตอบสนองความจำเป็นและ สร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติอย่างมาก จนกระทั่งในระยะสิบหรือยี่สิบปีหลังมานี้ อุดมศึกษาไทย ต้องเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นปัจจัย ภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษา การ เปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้เรียนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความ เจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ไม่หยุดนิ่ง รูปแบบการใช้ชีวิตของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป นโยบายเปิดเสรีทางการศึกษา จิตจำกัณในเรื่องทรัพยากร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกไปสู่ สังคมฐานความรู้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อการอุดมศึกษาและทำให้ อุดมศึกษาไทยปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก แต่ก็มีที่ท้าวว่าจะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (จรัส สุวรรณเวลา, 2545) ปัญหาสำคัญที่ตามมาและมีที่ท้าวว่าจะทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึง

ว่าเป็น “วิกฤตอุดมศึกษาไทย” คือ ความอ่อนแอด้านคุณภาพการศึกษา การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับสังคมนานาชาติได้ และมุมมองการอุดมศึกษาเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่ผลิตสินค้าและให้บริการมากกว่าการศึกษาเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้ทิศทางการจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น มีการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งที่ขาดคุณภาพจำนวนมาก นอกเหนือจากปัญหาคุณภาพที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันแล้ว สาระสำคัญของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ยังได้วาดภาพอนาคตการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยใน 15 ปีข้างหน้าซึ่งจะมีผลกระทบต่อการศึกษา ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม ตลาดแรงงานในอนาคต การกระจายอำนาจการปกครอง ความรุนแรงและการจัดการความขัดแย้ง เยาวชนและบัณฑิตในอนาคต และแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) อุดมศึกษาไทยจึงต้องเตรียมการตั้งรับอย่างเท่าทัน สิ่งท้าทายอุดมศึกษาไทยจึงเป็นการเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อการมุ่งไปสู่คุณภาพและความสำเร็จที่คาดหวังในอนาคต ได้แก่ การทำให้ “ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับความต้องการของชาติ การทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาความเป็นเลิศตามความเชี่ยวชาญและรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้ การให้ข้อมูลสาธารณะ (public information) เกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเข้าศึกษาและการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของอุดมศึกษา และสิ่งท้าทายที่สำคัญที่สุด คือ การสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ” (quality culture) เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

จากวิกฤตคุณภาพและความท้าทายอุดมศึกษาไทยดังกล่าวมาข้างต้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล และมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงล้วนมุ่งเป้าหมายไปที่การยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาไทยให้สามารถตอบสนอง (response) และรับผิดชอบต่อสังคม สร้างการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong learning) สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) สร้างความเป็นเลิศ (excellence) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อรองรับความจำเป็นในอนาคตและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นหรือเป็นหลักประกันต่อสังคมว่าสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งดำเนินการมีคุณภาพและมาตรฐานมากพอที่จะยังประโยชน์ให้กับผู้เรียน และประเทศชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ดังนั้น แนวโน้มและทิศทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยต่อจากนี้ไป คือ การปรับตัวเข้าสู่โลกแห่งคุณภาพ และก้าวไปสู่การเป็นอุดมศึกษามหาชนในโลกแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต อุดมศึกษาไทยจะต้องสร้าง

สังคมไทยให้เป็นสังคมฐานความรู้ สังคมอุดมปัญญา ซึ่งเป็นแนวคิดของการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาถือเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมผ่านการประกันคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่บัญญัติไว้ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ หน่วยงานต้นสังกัดร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (internal quality assurance) เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และเตรียมพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอกในรอบ 5 ปี หัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คือ การประเมินตนเอง (self-assessment) และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement) อันเป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) การบัญญัติเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในกฎหมายทำให้เกิดกระบวนการที่ใหม่ในเรื่องคุณภาพการศึกษา สถานศึกษามีความตื่นตัวต่อการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาและการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา และได้รับทราบข้อมูลผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาผ่านรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน อันแสดงถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (transparency and accountability) ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อสังคม รวมทั้งเป็นข้อมูลแก่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต ซึ่งเป็นหลักการสากลในโลกของคุณภาพ (Quality Assurance Agency, 2004; European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005; Adams, 2007; Association of Universities and Colleges of Canada, 2007) การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นแนวคิดหลักในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อเสนอในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่เสนอแนวทางแก้ปัญหาการไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน ขาดคุณภาพ และขาดประสิทธิภาพของการอุดมศึกษาไทย โดยการกำหนดให้มีกลไกการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่มที่มีจุดเน้นและเป้าหมายการรับใช้สังคมที่แตกต่างกัน รวมทั้งการนำผลประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และในระยะยาว การประเมินคุณภาพควรนำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพที่นักศึกษาและสาธารณะให้ความเชื่อถือ เป็นฐานและเงื่อนไขในการจัดสรรงบประมาณของรัฐและการสนับสนุนจากภาคเอกชน มีระบบ peer review เพื่อประกันคุณภาพขั้นต่ำและนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

สถาบันอุดมศึกษาไทยโดยการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดได้ดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เมื่อทบวงมหาวิทยาลัย

ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2539 จวบจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่า “การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ” และการวัดว่าการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ อาจพิจารณาได้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบ 5 ปีของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ “สมศ.” ซึ่งเรียกว่า “การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ” อันเป็นวงจรของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ภาพรวมผลการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้ กล่าวคือ ด้านคุณภาพบัณฑิตและด้านการจัดการเรียนรู้ในระดับดี ด้านการบริการวิชาการ ด้านกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการบริหารจัดการ และด้านการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนด้านการสนับสนุนการเรียนรู้และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์อยู่ในระดับควรปรับปรุง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ, 2550) การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง (พ.ศ. 2549-2553) ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 154 แห่ง พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีผลการประเมินได้มาตรฐานคุณภาพ 150 แห่ง (ร้อยละ 97.40) จำแนกเป็นสถาบันที่มีผลการประเมินระดับดีมาก 18 แห่ง (ร้อยละ 11.69) ระดับดี 132 แห่ง (ร้อยละ 85.71) และมีสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ 4 แห่ง (ร้อยละ 2.60) จำแนกเป็นสถาบันที่มีผลการประเมินระดับพอใช้ 3 แห่ง (ร้อยละ 1.95) และระดับควรปรับปรุง 1 แห่ง (ร้อยละ 0.65) เมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มสาขาวิชา พบว่า กลุ่มสาขาวิชาที่ได้รับการรับรองมากที่สุด คือ กลุ่มสาขาวิชาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ (ร้อยละ 94.74) รองลงมา คือ กลุ่มสาขาวิชาสหวิทยาการ (ร้อยละ 91.67) กลุ่มสาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ (ร้อยละ 91.30) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ (ร้อยละ 90.32) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มสาขาวิชาที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานมากที่สุด คือ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ร้อยละ 12.15) รองลงมาคือ กลุ่มสาขาวิชาบริหารพาณิชยศาสตร์ การบัญชี การจัดการ การท่องเที่ยว และเศรษฐศาสตร์ (ร้อยละ 11.76) และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานคุณภาพของกลุ่มสาขาวิชาบริหาร ฯ และมนุษยศาสตร์ พบว่า มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ไม่ได้มาตรฐานมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ข้อมูลดังกล่าว นอกจากสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลหรือคุณภาพของการจัดการศึกษาแล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาอีกด้วย ข้อมูลสำคัญอีกประการหนึ่งที่พบในรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาและอาจกล่าวได้ว่าเป็นข้อมูลเคล็ดลับที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย คือ แนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ของการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการ



เครื่องมือที่ใช้ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การให้ความสำคัญกับผู้เรียน ทรัพยากร สนับสนุน และการนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ ในการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ยังมีความรู้เกิดขึ้นมากมายทั้งที่ปรากฏอยู่ในเอกสารหลักฐานที่เห็นชัดแจ้ง ความรู้ที่แฝงอยู่ในกระบวนการดำเนินงาน และความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่และแสวงหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาบริหารจัดการความรู้เหล่านั้นให้เกิดคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว ก็จะเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ใ้บรรลุความสำเร็จได้ (Drucker, 1993; Jamieson and Handzic, 2004) ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เบื้องต้นขององค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 (Davenport, et al., 1998; Wiig, 1997 cited in Lee and Kim, 2001) เป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ความรู้สามารถไหลเวียนจากบุคคลไปสู่บุคคล ไหลจากบุคคลไปสู่สมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติ และไหลไปเป็นความรู้ขององค์กรในรูปแบบของบทเรียน (lesson learned) แนวปฏิบัติที่ดี (good practice) และเป็นประวัติขององค์กร (Dalkir, 2005 อ้างถึงใน จิรศักดิ์ ศิริรัตนพล, 2550) ความรู้ที่มีอยู่ ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มพูน จึงได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในองค์กรยุคใหม่หรือที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (Drucker, 1993; ภราดร จินดาวงศ์, 2549 ) หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “ความรู้และการเรียนรู้” งานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากขึ้น จากความสำคัญของความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้นักวิชาการบางคนมองว่าข้อมูลข่าวสารสามารถสร้างความมั่งคั่งได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในทิศทางของการรวบรวมและสื่อสารข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก จนทำให้เกิดความล้นทะลักของข้อมูลข่าวสาร บุคคลและองค์กรต่าง ๆ พยายามแสวงหาแนวทางที่จะจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ และเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดของการจัดการความรู้ (knowledge management) จนกลายมาเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ขององค์กรหลายแห่ง แนวคิดการจัดการความรู้ได้รับความนิยมอย่างสูงในช่วงปี 1995-1996 เมื่อ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi ผลิตหนังสือชื่อ “The Knowledge Creating Company” ขึ้นในปี 1995 เป็นหนังสือที่มีอิทธิพลต่อวงการธุรกิจและทำให้ผู้นำองค์กรธุรกิจจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และปัจจุบันได้แพร่หลายในศาสตร์หลายสาขา Michael Marquardt ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งมหาวิทยาลัยจอร์จ วอชิงตัน กล่าวไว้ว่า “ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นเครื่องมือขององค์กรบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กร (Porter, 1990) เป็นการทำงานอยู่บนฐานของทรัพยากร (resource based) และใช้ทรัพยากร

เหล่านี้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อคุณภาพและการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (Davenport, et al., 1998; Wiig, 1997 cited in Lee and Kim, 2001)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ผสมผสานกัน กล่าวคือ ในมิติของการจัดการสารสนเทศ (management of information) ซึ่งเกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ มองว่าความรู้เป็นวัตถุที่สามารถจำแนกและจัดการในระบบสารสนเทศได้ และในมิติของการจัดการเกี่ยวกับบุคคล (management of people) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา ธุรกิจและการบริหารจัดการ มองว่าความรู้เป็นกระบวนการ เป็นกลุ่มของทักษะ และความรู้ที่มีความเป็นพลวัต มีความซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ขอบเขตของการจัดการความรู้จึงมีความกว้างขวางและครอบคลุมศาสตร์ต่าง ๆ มากมาย เช่น การบริหารจัดการ ปรัชญา เทคโนโลยี พฤติกรรมศาสตร์ (จิรัชญา วิเชียรปัญญา, 2549) การจัดการความรู้จึงเปรียบเสมือนสหวิทยาการที่เปี่ยมด้วยคุณค่าและเหมาะสมใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกแห่งสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) เช่นปัจจุบัน องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ สารสนเทศ (information) การสื่อสาร (communication) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) และต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) และยังเกี่ยวข้องกับประโยชน์ที่ได้ การถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลอื่น รวมทั้งคุณภาพของความรู้ที่ได้ (Quintas, Lefrere and Jones, 1997) การจัดการความรู้มีความหมายครอบคลุมกลไกและเทคนิคต่าง ๆ มากมาย อันจะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (knowledge worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่าง ๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้นเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ และที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานของตนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2550) นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นกระบวนการที่องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้วย เริ่มจากการกำหนดนโยบายว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถหามาได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผลักดันให้เกิดการนำไปใช้ รวมทั้งการติดตามและประเมินผล (Quintas, Lefrere and Jones, 1997)

สำหรับประเทศไทยก็มีความตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้เช่นกัน มีความพยายามนำเอาความรู้มาสร้างเป็นนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและองค์กรอย่างกว้างขวางทั้งในภาคธุรกิจและราชการ มีการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือเรียกโดยย่อว่า “สคส.” ในปี 2545 เป็นองค์กรอิสระที่มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสังคมไทย โดยทำงานร่วมกับภาคีที่หลากหลายทั้งโดยตรงและโดยอ้อม รวมทั้งเป็นเวทีแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการจัดการความรู้ของประเทศ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2547) ตัวอย่างการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรในประเทศไทย ได้แก่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ใช้วงจรจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็น

ต้นแบบในการจัดการความรู้ บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวงได้สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า Technical Learning Organization (TLO) (จรัสศักดิ์ ศิริรัตนพล, 2550) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาได้มีการศึกษาวิจัยและนำการจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาแล้วเช่นกัน อาทิ มหาวิทยาลัยนเรศวรได้นำการจัดการความรู้ไปต่อยอดการประกันคุณภาพการศึกษาและการวิจัย โดยมีความเชื่อว่าจะทำให้เกื้อพลังของการพัฒนามีมากขึ้นเป็นทวีคูณ (วิบูลย์ วัฒนารช, 2549) เน้นเวทีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาและการวิจัย อธิการบดีมหาวิทยาลัย 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ลงนามข้อตกลงความร่วมมือเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (University Knowledge Management Network : UKM Network) เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2547 โดยมีวิสัยทัศน์ คือ เป็นเครือข่ายจัดการความรู้คุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยมีปรัชญา คือ “ใส่ใจให้ปัน คัดสรรปันแบ่ง” (We care to share & we share with care) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) สร้างขีดความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดการความรู้ 2) สร้างชุมชนนักปฏิบัติพัฒนาระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย และ 3) สร้างทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ธารปัญญา BMK (benchmarking) และ CoPs (community of practice) เป็นเครื่องมือในขั้นแรกและขยายสู่เครื่องมืออื่นๆ ในภายหลัง ต่อมาในปี 2549 ได้มีสมาชิกเพิ่มอีก 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550; มหาวิทยาลัยมหิดล, ม.ป.ป.) นอกจากนี้ ในส่วนของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในวงการอุดมศึกษานั้น บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เน้นเรื่องการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ประกอบ ใจมั่น (2547) ได้พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสรี รววรรณ (2549) ศึกษาวิธีการจัดการความรู้ของแหล่งเรียนรู้ชุมชน : กรณีศึกษาวิทยุชุมชนในเขตภาคกลาง จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) วิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และจรัสศักดิ์ ศิริรัตนพล (2550) พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากข้อมูลการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาและการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ ผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสารอย่างทั่วถึง ทรัพยากรและปัจจัยสนับสนุน การนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การ หรืออาจกล่าวโดยรวมว่าขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษานั้นเอง ซึ่งโดยหลักการแล้ว การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถาบัน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ

ต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับฐานโยบาย เป้าหมาย และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน รวมทั้งนำความรู้หรือประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การจัดการความรู้ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กรและมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่นเดียวกันจึงเป็นเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมายังมีได้มีการนำเสนอการบูรณาการการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีพลังยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยจะทำให้มีฐานความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันจะนำไปสู่การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) หรือ “เรียนลัด” เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยอย่างก้าวกระโดดได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ
3. พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาไทยในการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น และไม่รวมถึงวิทยาลัยชุมชนซึ่งมีพันธกิจและเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป

2. การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นการศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับ สถาบันอยู่ในระดับดีมาก และมีรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ออกเผยแพร่แล้วในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการศึกษาระบบการประกันคุณภาพจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกจะมีความครอบคลุมการ

ประเมินคุณภาพที่ครบวงจร ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ และมีการตัดสินคุณภาพโดยผู้ประเมินจากภายนอกทั้งหมด โดยทำการศึกษาให้ครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษา 4 ประเภท คือ มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน และไม่รวมถึงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เนื่องจากยังไม่มีรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกออกเผยแพร่ในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นการศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพ 7 ด้านของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง คือ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และด้านการประกันคุณภาพศึกษา

4. การวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เป็นการศึกษาจากองค์การทั้งในและต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับจากจากประชาคมการจัดการความรู้หรือหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ของประเทศนั้น ๆ หรือต่างประเทศที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) โดยมีการเผยแพร่ผลงานผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือสิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

5. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการหลักการและกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของไทย เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสนับสนุนระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

6. การตรวจสอบคุณภาพของระบบ โดยการนำไปทดลองใช้พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาในมาตรฐานคุณภาพ 1 ด้านกับหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า ประมาณ 3 เดือน และประเมินประสิทธิผลของระบบในระดับบุคคล 3 เรื่อง คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (attitude) และทักษะ (skill) ร่วมกับการสอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบจากกลุ่มทดลองหลังการทดลองใช้

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**การประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาได้

**ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (input) ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้) ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนดไว้

กระบวนการ (process) ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการคุณภาพที่ครบวงจร

ผลผลิต (output) ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผลที่เกิดจากการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ คุณภาพของบัณฑิต คุณภาพองค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรม คุณภาพการบริการวิชาการ และคุณภาพการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม

ผลลัพธ์ (outcome) ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ **บัณฑิตมีงานทำและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม** องค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาประเทศ การบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม และการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมที่ปรากฏในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองและมีผลลัพธ์ที่โดดเด่นเป็นหลักฐานของความสำเริง

ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ของระบบประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ผลที่ได้จากระบบประกันคุณภาพการศึกษาและคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพระบบต่อไป

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน** หมายถึง การติดตามตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายในเป็นประจำทุกปี โดยบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานั้นเอง โดยการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และจัดทำรายงานการประเมินตนเองเสนอต้นสังกัด และเปิดเผยต่อสาธารณชน

**การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก** หมายถึง การติดตามตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายนอกในรอบ 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือบุคคล หรือ

หน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

**แนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของสถาบันอุดมศึกษาและมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากเป็นหลักฐานของความสำเริง

**การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ** หมายถึง การนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**แนวคิดการจัดการความรู้** หมายถึง หลักการและกระบวนการเชิงระบบเกี่ยวกับการระบุ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งที่เห็นชัดแจ้งและที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล มาพัฒนาและจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ

**แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ** หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำ การให้ความสำคัญกับคน การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปต่อยอดและสร้างนวัตกรรม การมีวงจรความรู้ที่ครบถ้วน การมีเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร การวัดผลและติดตามผลการจัดการความรู้ และการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

**ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้** หมายถึง องค์กรประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้รับ การออกแบบมาภายใต้แนวคิดการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นที่ระดับบุคคล เกิดการใช้ความรู้ที่มีคุณภาพหรือความรู้ที่คัดกรองแล้วเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้การดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (input) ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ และทีมงานจัดการความรู้) วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการ (process) ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ถูกรออกแบบมาเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หรือเพื่อการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา แสดงถึงการใช้อิทธิพลของการจัดการความรู้ในการวางระบบคุณภาพ ส่งเสริมการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการ และใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ (knowledge-based process) ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับกลวิธี และระดับปฏิบัติการ ร่วมกับการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

ผลผลิต (output) ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ได้แก่ ผลจากการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานและสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย บุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge worker) และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (learning organization)

ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ได้แก่ ผลที่ได้จากการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพระบบต่อไป

**การวิเคราะห์** หมายถึง การศึกษาข้อสนเทศและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายของข้อสนเทศที่ศึกษา โดยนำมาจัดให้เป็นโครงสร้างที่เป็นระบบระเบียบ แล้วนำมาสกัดจำแนกประเด็น จัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล เรียงลำดับ ซึ่งความสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อสนเทศที่ศึกษา

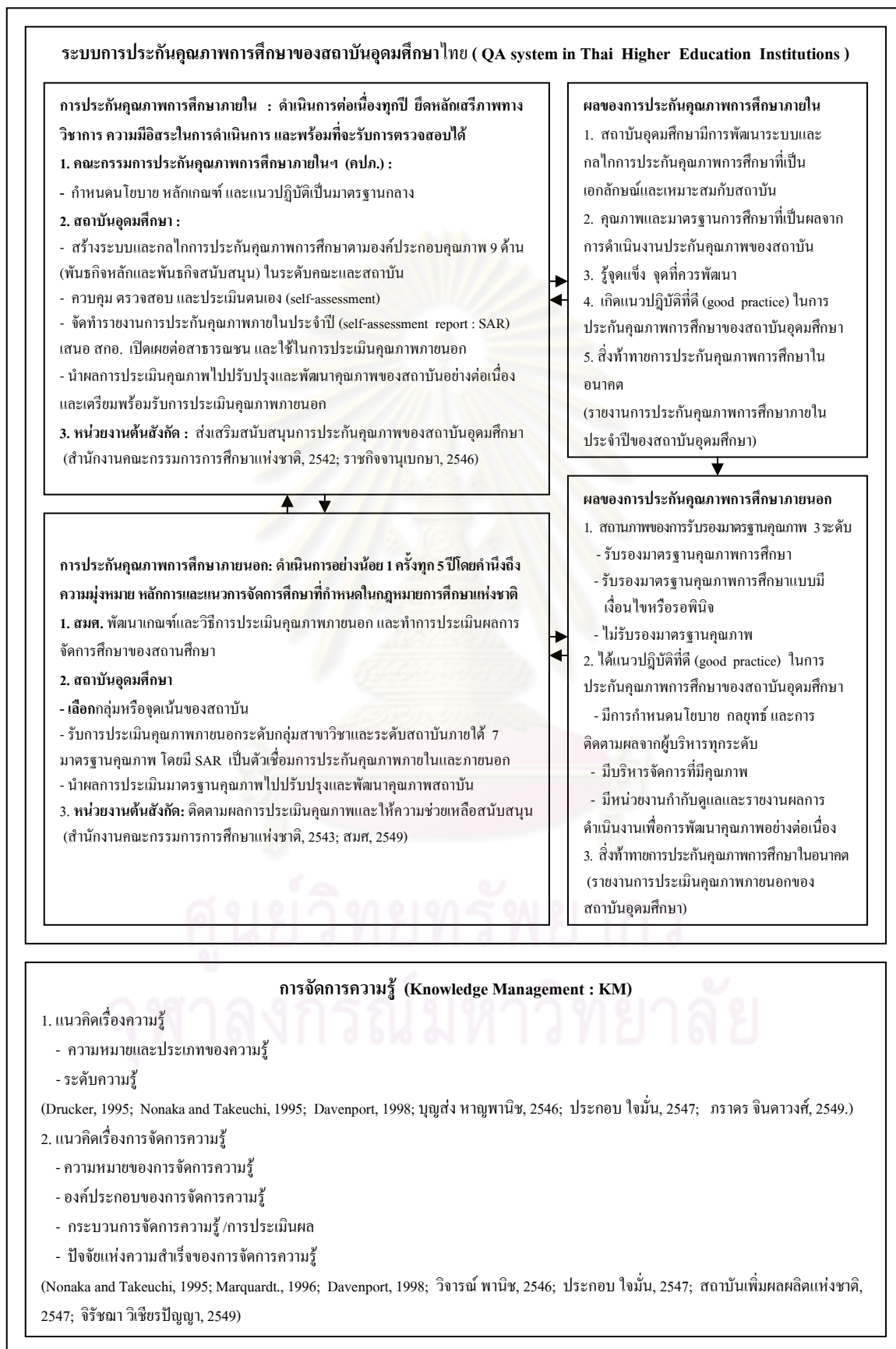
**รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง** หมายถึง เอกสารแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษารอบที่สอง(พ.ศ. 2549-2553) ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบัน ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จัดทำขึ้นเผยแพร่ต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน

**สถาบันอุดมศึกษาไทย** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย 4 ประเภท คือ มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน

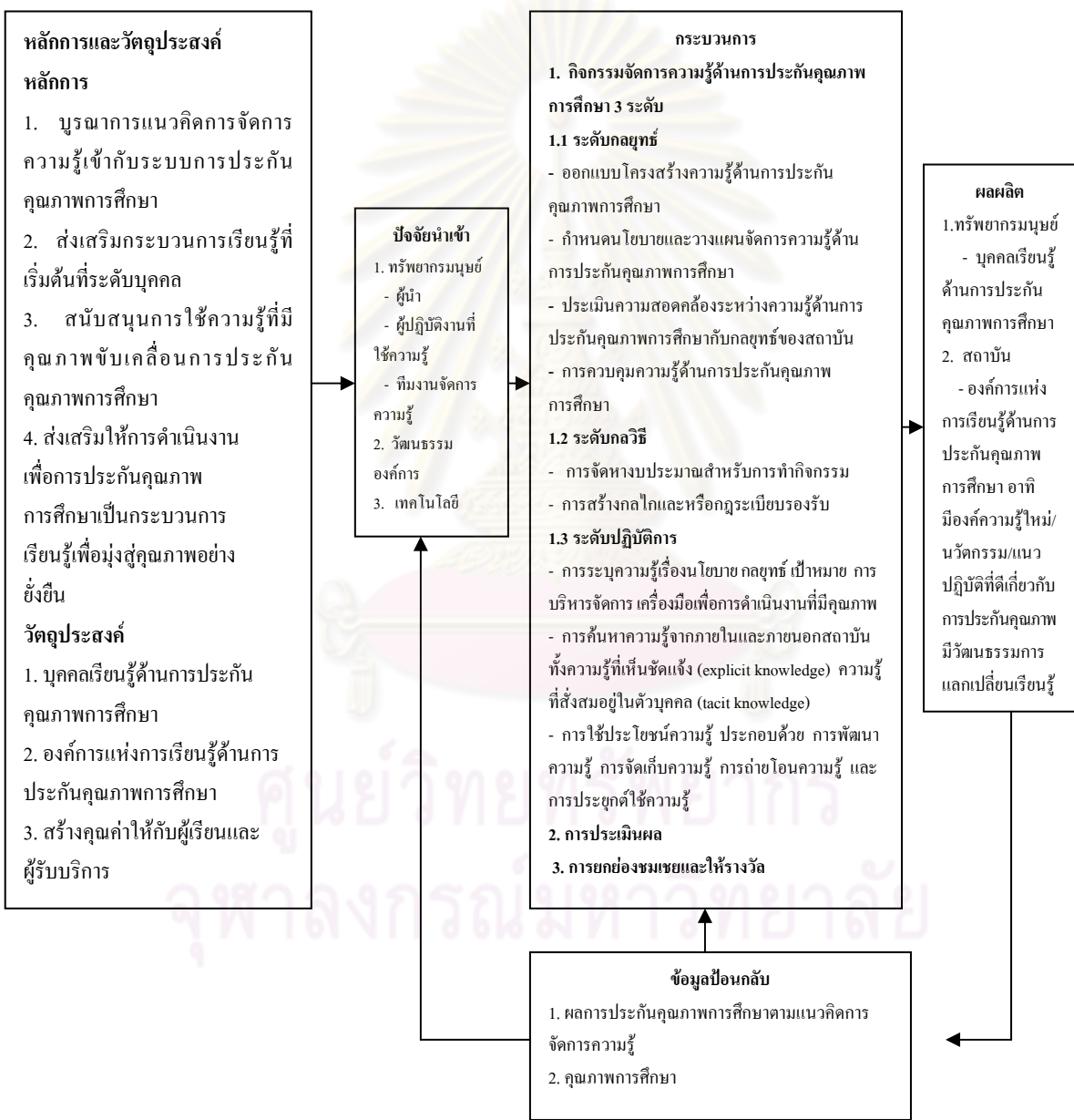


## กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (KMQA system)



## คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนากระบวนทัศน์คุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

#### การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 ออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “ค.ป.ภ.” ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพให้ยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ และความมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบได้

2) สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะและระดับสถาบัน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน คือ 1) ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และแผนดำเนินการ 2) การเรียนการสอน 3) กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารและการจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ และจัดทำรายงานการประเมินตนเองเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเปิดเผยต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี (ราชกิจจานุเบกษา, 2546., สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก

เมื่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเกิดการขับเคลื่อนแล้ว ประสิทธิภาพของระบบจะนำไปสู่คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และอาจปรากฏแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ในการประกันคุณภาพการศึกษา และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาในอนาคต

## การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 ออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พัฒนาเกณฑ์ วิธีการและทำการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) และรายงานผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบต่อไป (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549)

2) สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่ 3 ประการสำคัญ คือ 1) กำหนดตำแหน่งหรือจุดเน้นสถาบัน 2) รับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยมีรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา (self-assessment report : SAR) เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในและภายนอก และ 3) นำผลการประเมินคุณภาพภายนอกไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถาบัน

เมื่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกเกิดการขับเคลื่อนแล้ว สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จะประกาศผลการรับรองคุณภาพซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) รับรองมาตรฐานคุณภาพ 2) รับรองมาตรฐานคุณภาพแบบมีเงื่อนไขหรือรอพินิจ และ 3) ไม่รับรองมาตรฐานคุณภาพ และรายงานผลการประเมินจะปรากฏแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และสิ่งทำทลายการประกันคุณภาพการศึกษาในอนาคต

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในสังคมยุคหลังอุตสาหกรรม ความรู้ถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิต ความรู้เป็นพลังของการแข่งขันหรือเป็นสมรรถนะหลัก (core competence) ที่ส่งเสริมให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) (Wijnhoven, 2006) ความรู้ นับเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (intangible) และใช้ไม่มีวันหมด ยิ่งใช้ความรู้จะยิ่งเพิ่มพูนและเกิดคุณค่า (ภราดร จินดาวงศ์, 2549) จากความสำคัญของความรู้ดังกล่าว ทำให้องค์กรสมัยใหม่และสังคมหันมาให้ความสำคัญกับความรู้และการจัดการทรัพยากรความรู้ หรือที่เรียกกันว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) และ “สังคมฐานความรู้” (Knowledge Based Society) การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการเปลี่ยนข้อมูล (data) เป็นสารสนเทศ (information) และเปลี่ยนสารสนเทศเป็นความรู้ (knowledge) เพื่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญา (wisdom) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรในที่สุด (Serban and Luan, 2002) มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุง

ประสิทธิผลขององค์กร โดยการเพิ่มความเชี่ยวชาญทางปัญญาและความสามารถทำสิ่งที่ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำ (Wilson and Asay, 1999) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นทั้งเครื่องมือและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการขององค์กรและสังคมทั่วโลก

### 3. แนวคิดการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

เมื่อวงจรการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการครบวงจรรอบทั้งการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกในปีการศึกษาใดแล้ว สิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นคือ ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ความรู้ที่เกิดขึ้นถือเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง มีแหล่งของความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่ปรากฏอยู่ในเอกสารหลักฐานที่เห็นชัดเจน ความรู้แฝงอยู่ในกระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพ รวมทั้งความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ประเมินคุณภาพที่เกี่ยวข้อง ความรู้ดังกล่าวล้วนมีความหมายต่อการสร้างความเข้มแข็งของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างมาก ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้มาใช้เสริมพลังการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา โดยการพัฒนาประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบ สรุปได้ดังนี้

#### หลักการ

บูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้เข้ากับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นที่ระดับบุคคล สนับสนุนการใช้ความรู้ที่มีคุณภาพหรือความรู้ที่คัดกรองแล้วเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้การดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์

พัฒนาบุคลากรเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการ

#### องค์ประกอบของระบบ

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. กระบวนการ (process) เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือเพื่อการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานของสถาบัน แสดงถึงการใช้กิจกรรมการจัดการความรู้ในการวางระบบคุณภาพ ส่งเสริมการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการ และใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพภายใต้กระบวนการที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ (knowledge-based process) ใช้กระบวนการความรู้ในการการระบุน ค้นหา พัฒนา จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้ มีกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับกลวิธี และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งมีการประเมินผลและการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

3. ผลผลิต (output) ประกอบด้วย ผลจากการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานและสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย บุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge worker) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (learning organization)

4. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ของการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ ได้แก่ ผลการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ และคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่กระบวนการและปัจจัยนำเข้า เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การนำผลงานวิจัยเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) รวมทั้งการใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบกลางที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้รวบรวมความรู้ที่ได้มาใช้เป็นพื้นฐานการวิจัย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีและการจัดระดับเทียบเคียง

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

##### 1. ความหมาย หลักการ ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

###### 1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

วันชัย สิริชนะ (2537) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่าเป็นกระบวนการหรือกลไกใด ๆ ที่เมื่อดำเนินการไปแล้วจะทำให้เกิดการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลประโยชน์ของผู้เรียน ผู้ปกครองนายจ้าง ตลอดจนสังคมโดยรวม ทั้งนี้ จะเป็นกลไกใด ๆ ที่เริ่มขึ้นภายในสถานศึกษาหรือภายนอกก็ได้

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2541 อ้างถึงในอมรวิรัช นาคทรพร, 2543) นิยามการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติใด ๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบที่ได้วางไว้แล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษาจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้มีการประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการผลิตบัณฑิตและปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการทบทวนและการติดตามกระบวนการผลิตอย่างใกล้ชิด

อุทุมพร จามรมาน (2543 อ้างถึงในพงศ์เทพ จิระโร, 2546) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพภายใน การตรวจสอบคุณภาพภายนอกแล้วตัดสินตามเกณฑ์

พงศ์เทพ จิระโร (2546) นิยามการประกันคุณภาพการศึกษาว่าเป็นกระบวนการหรือกลไกในการดำเนินการเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยมีระบบการควบคุมที่เหมาะสม และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่สังคม ผู้ปกครอง ผู้จัดการศึกษาและผู้จบการศึกษาว่า การจัดการศึกษานั้นจะมี

กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอนที่ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนดำเนินงาน มีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพ ระบบงาน มีการควบคุมคุณภาพการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่สังคมต้องการ

Harvey (2004 อ้างถึงใน Baird, 2007) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่า หมายถึง กระบวนการสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการจัดการศึกษาจะเกิดผลตามที่คาดหวังหรืออย่างน้อยสามารถตอบสนองความต้องการขั้นต่ำได้

Bandary (2005) นิยามการประกันคุณภาพการศึกษาว่า เป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจในคุณภาพของหลักสูตรการศึกษา เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับความจำเป็นที่เป็นจริงของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

AUN QA Manual (อ้างถึงใน Baird ,2007) ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การเอาใจใส่ต่อคุณภาพในรูปของการรักษาและปรับปรุงรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

จากแนวคิดของหน่วยงานและนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาได้

## 1.2 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

Scottish Qualifications Authority (1998) ซึ่งเป็นหน่วยงานประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศสกอตแลนด์ กำหนดหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 8 ประการคือ

1) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาควรเป็นเรื่องที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถทำความเข้าใจได้ บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อสาธารณะ และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2) ข้อกำหนดที่จะประเมินคุณภาพควรเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและทำให้สำเร็จได้

3) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ เปิดเผยและเป็นเรื่องสาธารณะ

4) การให้รางวัลคุณภาพในแต่ละหน่วยวิชาและกลุ่ม ควรมีความเป็นเอกภาพและเท่าที่จำเป็น รวมทั้งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง

5) การประเมินคุณภาพควรมีความตรง เชื่อถือได้และสามารถปฏิบัติได้ ผลของการประเมินควรเป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน



6) ข้อกำหนดของการประเมินควรส่งให้ศูนย์กลางที่มีทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการประเมินตามเกณฑ์

7) บุคลากรที่อยู่ส่วนกลางควรได้รับการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพในการประเมินคุณภาพ

8) ควรมีการพัฒนาความรับผิดชอบต่อการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางรักษามาตรฐานชาติ

พงศ์เทพ จิระโร (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษายานในสำหรับการศึกษาเฉพาะทางของกองทัพและได้ประมวลหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาจากหลายแหล่งสรุปได้ 5 ข้อ ดังนี้

1) ความพึงพอใจ/ความมั่นใจของผู้รับบริการการศึกษา ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ต้นสังกัด ชุมชนและท้องถิ่น

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

3) การดำเนินงานที่เป็นระบบ มีมาตรฐานและประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน โดยมีการจัดทำเอกสารที่เป็นแนวทางดำเนินงานและการติดตามกำกับดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา คู่มือนโยบาย คู่มือดำเนินงานและคู่มือปฏิบัติงาน

4) การติดตามตรวจสอบและประเมินที่เป็นระบบสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5) การรายงาน การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดให้อย่างชัดเจน ตรวจสอบได้

ทววงมหาวิทยาลัย (2544) เสนอหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (Institutional Autonomy) และความพร้อมของสถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2550) กำหนดหลักการประกันคุณภาพภายนอกที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คะแนน-ให้โทษ

2) ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใสมีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง (Evidence-based) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

3) มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่า การกำกับควบคุม

4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษาของชาติตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยให้เอกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถาบันสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถาบันและผู้เรียน

จากหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยสาระสำคัญ 6 ประการ คือ 1) ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง (Evidence-based) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) 2) ส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจ การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) มุ่งเน้นการให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (Institutional Autonomy) และความพร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก 4) มุ่งสร้างการดำเนินงานประกันคุณภาพที่เป็นระบบ มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน 5) ยึดหลักการสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจของผู้รับบริการการศึกษาเป็นสำคัญ และ 6) มีการเปิดเผยผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณะ

### 1.3 ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

ความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษากายใน มิใช่มีเหตุผลเพียงแค่ตอบสนองบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ เท่านั้น แต่เป็นสำนึกและความรับผิดชอบต่อการจัดบริการการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาถือเป็นบริการสาธารณะที่รัฐต้องจัดหรือมอบหมายให้หน่วยงานเอกชนจัดให้แก่ประชาชน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ได้ประมวลปัจจัยดังกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

1) คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิตภายในประเทศ มีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่สังคมโดยรวมของประเทศในระยะยาว

2) ความท้าทายของโลกาภิวัตน์ต่อการอุดมศึกษา ทั้งในประเด็นการบริการการศึกษาข้ามพรมแดน และการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบัณฑิต อันเป็นผลจากการรวมตัวของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทั้งสองประเด็นต้องการการรับประกันของคุณภาพการศึกษา

3) สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้และผลิตบัณฑิต ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน

4) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (public information) ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

5) สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (participation) มีความโปร่งใส (transparency) และมีความรับผิดชอบซึ่งตรวจสอบได้ (accountability) ภายใต้อหัครรมาภิบาล

6) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

7) คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศใช้มาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549 เพื่อเป็นกลไกกำกับมาตรฐานระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานระดับอุดมศึกษาจะได้ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

8) กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551 เพื่อเป็นกลไกส่งเสริมและกำกับให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานตามประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่ม

9) กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 และคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและเพื่อการประกันคุณภาพของบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา

ด้วยความจำเป็นดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาร่วมกับต้นสังกัดจึงได้พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของคณะวิชา หน่วยงานและสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมตามระบบคุณภาพและกลไกที่สถาบันนั้น ๆ กำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในทุกองค์ประกอบคุณภาพว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน

2) เพื่อให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาทราบสถานภาพของตนเอง อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมาย (targets) และเป้าประสงค์ (goals) ที่ตั้งไว้และเป็นสากล

3) เพื่อให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาทราบจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนได้รับข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดที่ควรปรับปรุงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

4) เพื่อให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

5) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษามีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสม

## 2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก เป็นการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบ คุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งประเมิน โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกรอบ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่ง สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) เสร็จสิ้นไปแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) และการเตรียมการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม (พ.ศ.2554-2558) ในการประเมินรอบที่สามของ สมศ. เป็นการประเมินทั้งระดับสถาบันและคณะวิชา แต่หากสถาบันใดจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งหลัก เช่น วิทยาเขต หรือศูนย์ หรือหน่วยจัดการศึกษานอกที่ตั้ง การประเมินจะครอบคลุมการจัดการนอกลูกที่ตั้งหลักทั้งหมด นอกจากนั้น การประเมินจะประเมินให้สอดคล้องกับจุดเน้นของแต่ละสถาบันเลือก ตามประเภทหรือกลุ่มสถาบันที่ประกาศโดยกระทรวงศึกษาธิการ

### 3. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) กับการประกันคุณภาพการศึกษา

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหาอุดมศึกษาที่ไร้ทิศทาง ซ้ำซ้อน ขาดคุณภาพ และขาดประสิทธิภาพ โดยใช้กลไกการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ กล่าวคือให้มีการสร้างกลไกการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจของสถาบันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีพื้นที่บริการและจุดเน้นระดับการศึกษาที่ต่างกัน รวมทั้งมีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศต่างกันตามความหลากหลาย ทั้งการพัฒนาฐานราก สังคม เศรษฐกิจรวมถึงการกระจายอำนาจในระดับท้องถิ่น การขับเคลื่อนภาคการผลิตในชนบท ท้องถิ่นและระดับประเทศ จนถึงการแข่งขันในโลกาภิวัตน์ ซึ่งระบบอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษาและส่งผลกระทบต่อประเทศอย่างมีนัยสำคัญ อาทิ สามารถสร้างความเป็นเลิศได้ตามพันธกิจของตัวเอง สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศดีขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อการผลิต พัฒนาและการทำงานของอาจารย์ สามารถปรับจำนวนของบัณฑิตในสาขาที่เป็นความต้องการของสังคม ลดการว่างงาน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มเหล่านี้ มีกลไกร่วมกันในการประกันคุณภาพ เพื่อให้ นักศึกษาสามารถต่อยอด ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนกันได้ระหว่างกลุ่ม และในระยะยาวการประเมินคุณภาพควรนำไปสู่ระบบรับรองคุณภาพ (accreditation) ที่นักศึกษาและสาธารณะให้ความเชื่อถือ เป็นฐานและเงื่อนไขในการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และการสนับสนุนจากภาคเอกชน รวมทั้งการโอนย้ายหน่วยกิต (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

### 4. การประกันคุณภาพการศึกษากับมาตรฐานการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้การจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากบทบัญญัติดังกล่าว จึงมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2549 เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และ

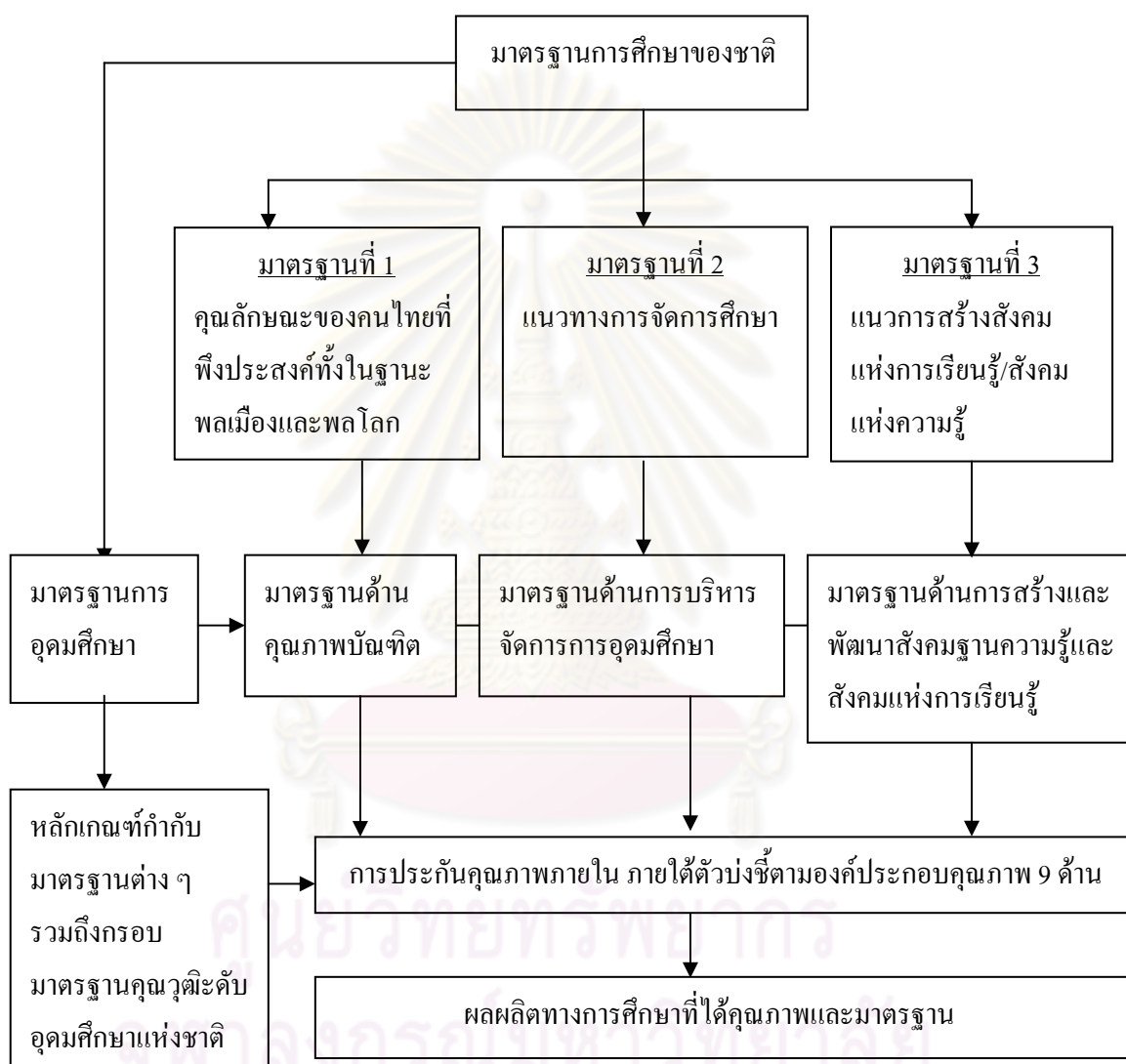
มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีสาระสำคัญสอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา มาตรฐานการอุดมศึกษาฉบับดังกล่าวถือเป็นมาตรฐานแม่บทของการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงานที่นำไปสู่การกำหนดนโยบายและการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาการอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน รวมทั้งเป็นเป้าหมายสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

นอกเหนือจากมาตรฐานการอุดมศึกษาแล้ว คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2551 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้าน คือ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก นอกจากนั้น ยังได้จัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและเพื่อเป็นการประกันคุณภาพบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขา และหรือสาขาวิชา รวมทั้งเพื่อใช้เป็นหลักในการจัดทำมาตรฐานด้านต่าง ๆ โดยกำหนดให้คุณภาพของบัณฑิตทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชาต่างๆ ต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

คณะกรรมการการอุดมศึกษายังได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอื่น ๆ อาทิ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หลักเกณฑ์การขอเปิดและดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล หลักเกณฑ์การกำหนดชื่อปริญญา หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความทัดเทียมกันและพัฒนาสู่สากล ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และต่อเนื่องในทุกระดับการศึกษา ตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาทุกระดับและทุกประเภทมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดข้างต้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเข้ามาเป็นกลไกสำคัญ เพื่อสร้างหลักประกันและความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า สถาบันอุดมศึกษาจะส่งมอบผลผลิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

ระดับอุดมศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมา ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา แสดงในแผนภูมิที่ 2.1

แผนภูมิที่ 2.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษากับมาตรฐานการศึกษา  
(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551 : 2)



## 5. การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ในช่วงเวลาก่อนที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีผลบังคับใช้ ทบวงมหาวิทยาลัยหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปัจจุบัน มีความตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาและได้จัดทำประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2539 เพื่อเป็นแนวทางในการ

ประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (Institutional Autonomy) และความพร้อมของสถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ปัจจุบันหลักการดังกล่าวยังคงใช้เป็นหลักการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในจวบจนปัจจุบัน

### 5.1 กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2546

หลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีผลบังคับใช้ ทบวงมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศได้เสนอระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2543 ได้มีมติเห็นชอบ และต่อมาได้ออกเป็นประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2545 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษา สาระสำคัญของประกาศฉบับนี้ ระบุให้ทบวงมหาวิทยาลัยสนับสนุนและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามภารกิจหลักให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้มีการติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายใน หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก รวมถึงการสนับสนุนให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ขึ้นในแต่ละคณะวิชา หรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีการตรวจสอบและประเมินระบบกลไก รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละคณะวิชาหรือสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อดำเนินการตามประกาศฉบับปี พ.ศ.2545 ไประยะหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรา 5 และมาตรา 47 วรรคสอง ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สาระสำคัญเกี่ยวกับระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของกฎกระทรวงฉบับนี้ยังคงไว้ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยฯ ฉบับ พ.ศ. 2545 แต่ได้เพิ่มเติมให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่ง เรียกชื่อว่า คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา หรือ “ค.ป.ภ.” แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา วางระเบียบ ออกข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานในการประกัน



คุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ตลอดจนมีหน้าที่เสนอแนะวิธีการตรวจสอบ และ ประเมินผลระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาและคณะ วิชา รวมทั้งหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย

#### 5.1.1 หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ระบุในกฎกระทรวงฯ ให้ พิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

1) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะวิชาและ สถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางในการ ควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษา 9 ด้าน คือ (1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และ แผนดำเนินการ (2) การเรียนการสอน (3) กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา (4) การวิจัย (5) การ บริการทางวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (7) การบริหารและการจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ และ (9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

ทั้งนี้ ให้คณะวิชาและสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self - Study Report) ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพที่คณะวิชาและ สถานศึกษากำหนด เพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก

2) ผลการปฏิบัติงานของคณะวิชาและสถานศึกษาตามระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพที่กำหนดไว้

3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณภาพ

#### 5.1.2 วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ระบุในกฎกระทรวงฯ ให้ใช้แนว ปฏิบัติ ดังนี้

1) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาจัดให้มีหน่วยงานหรือคณะกรรมการ รับผิดชอบการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีหน้าที่พัฒนา บริหารและติดตาม การดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานกับหน่วยงาน ภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในของสถานศึกษา เพื่อใช้กำกับ ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพภายใต้กรอบนโยบายและหลักการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

3) ให้คณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีระบบและกลไก ควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิต ดังนี้ (1) หลักสูตรการศึกษาใน สาขาวิชาต่าง ๆ (2) คณาจารย์และระบบการพัฒนาอาจารย์ (3) สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน

(4) ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้อื่น (5) อุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ (6) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และบริการการศึกษา (7) การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษา (8) องค์ประกอบอื่นตามที่แต่ละสถานศึกษาเห็นสมควร

ทั้งนี้ แต่ละคณะวิชาและสถานศึกษาอาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการขึ้นเป็นการภายในได้ตามที่เห็นสมควร โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะวิชาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 5.1.3 การรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่คณะวิชาและสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินตนเองเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายใน 120 วันนับจากวันสิ้นปีการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา และเปิดเผยต่อสาธารณชน โดยให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์และแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

## 5.2 แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

### 5.2.1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของสถาบัน โดยอาจเป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือเป็นระบบเฉพาะที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง ซึ่งส่วนใหญ่ยึดกระบวนการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ของเดมมิง ได้แก่ การวางแผน (Plan) การดำเนินงานตามแผน (Do) การตรวจสอบประเมิน (Check) และการปรับปรุงพัฒนา (Act) ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการกิจของสถาบันบรรลุเป้าประสงค์และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นหลักประกันแก่สาธารณชนให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

### 5.2.2 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพ

มาตรฐานสำคัญที่เป็นกรอบในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา คือ มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐาน รวมทั้งหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. รวมทั้งกรอบการปฏิบัติราชการตามมิติด้านต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในกรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบคุณภาพ และจะต้องสามารถชี้วัด

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณภาพนั้น ๆ ได้ทั้งหมด การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ดีควรครอบคลุมทุกมิติเชิงระบบทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) และสิ่งสำคัญ คือ การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สะท้อนอัตลักษณ์หรือจุดเน้นของสถาบัน อนึ่ง การกำหนดตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มักจะมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) เป็นหลัก

ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพในแต่ละตัวบ่งชี้ ควรกำหนดเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ โดยอาจใช้มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเกณฑ์ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและหรือโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ สมศ. ก.พ.ร. เป็นกรอบในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้การประเมินคุณภาพการศึกษามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### 5.2.3 กลไกการประกันคุณภาพ

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ 1) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพด้วยตนเอง 2) คณะกรรมการระดับนโยบายให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน 3) การมีแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพที่มีความยืดหยุ่น 4) การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง 5) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 6) การมีเครื่องมือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสถาบัน 7) การมอบหมายให้หน่วยงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ 8) การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับสถาบัน สามารถเชื่อมโยงให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา ระดับคณะ ไปจนถึงระดับสถาบัน จัดทำคู่มือคุณภาพในแต่ละระดับเพื่อกำกับการดำเนินงาน

## 6. การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 บัญญัติเรื่องการประกันคุณภาพภายนอกไว้ในมาตรา 49 และ 51 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ดังนี้

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

การบัญญัติเรื่องดังกล่าวไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ ทำให้ สมศ. มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการประเมินคุณภาพการศึกษา ประเมินผลการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ โดยมีรายละเอียดบทบาทหน้าที่ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทาง และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
- 2) พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษา
- 3) ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก
- 4) กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกที่ดำเนินการ โดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานฯ อาจดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกเองก็ได้
- 5) พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และสนับสนุนในองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพหรือวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรม ผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อ คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ในเชิงของโครงสร้างการบริหารงานประกันคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา สมศ. มีคณะกรรมการชุดหนึ่งที่เป็นกลไกขับเคลื่อนงานประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (กพอ.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม

มาตรา 24 ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2543 กพอ. มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) สนับสนุนงานด้านวิชาการแก่คณะกรรมการบริหาร สมศ.
- 2) พัฒนาปรับปรุงระบบและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และพัฒนา มาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย ของคณะกรรมการบริหาร สมศ.
- 3) กำกับการดำเนินการให้มีการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
- 4) กระทำการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริหาร สมศ. มอบหมาย การ ดำเนินการของคณะกรรมการ กพอ. ต้องเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหาร สมศ. และ รายงานต่อคณะกรรมการบริหาร สมศ. โดยคณะกรรมการ กพอ. ให้มีจำนวนไม่เกินสิบเอ็ดคน

### 6.1 หลักการประเมินคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอกมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การประเมินคุณภาพการจัดการ การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดการ ตื่นตัวและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาเอง และเป็นพลัง ขับเคลื่อนการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของประเทศ รูปแบบและวิธีการประเมินคุณภาพ ภายนอกจะเป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) และมีหลักการสำคัญ 5 ประการ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา, 2550) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งเน้นเรื่อง การตัดสิน การจับผิด หรือการให้คุณ-ให้โทษ
- 2) ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใสมีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความ เป็นจริง (Evidence-based) และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)
- 3) มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่า การกำกับควบคุม
- 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการ การศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 5) มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและ หลักการศึกษาของชาติตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยให้ เอกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถาบันสามารถกำหนดเป้าหมาย เฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถาบันและผู้เรียน

## 6.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก

สมศ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอกไว้ 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550) ดังนี้

### 6.2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

- 1) เพื่อให้ทราบระดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินการกิจด้านต่าง ๆ
- 2) เพื่อกระตุ้นเตือนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
- 3) เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
- 4) เพื่อรายงานสถานภาพและพัฒนาการในด้านคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาต่อสาธารณชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 6.2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

- 1) เพื่อตรวจสอบยืนยัน สภาวะจริง ในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกรอบแนวทางและวิธีการที่สำนักงานกำหนด และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
- 2) เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็นจุดเด่นและจุดด้อยของสถาบันอุดมศึกษา เงื่อนไขของความสำเร็จ และสาเหตุของปัญหา รวมทั้ง นวัตกรรมและการปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา
- 3) เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด
- 4) เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง
- 5) เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

## 6.3 แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก

สมศ. ได้กำหนดระดับ รูปแบบ และกระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษารอบสอง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550) ไว้ดังนี้

### 6.3.1 ระดับของการประเมิน

แบ่งการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ ระดับสถาบัน และระดับกลุ่มสาขาวิชา โดยมีแนวทางการประเมิน ดังนี้

6.3.1.1 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินคุณภาพและกำกับกำกับการดำเนินการให้มีการรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ของผู้สำเร็จการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา

6.3.1.2 ส่งเสริมสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับสถาบันอุดมศึกษาในการรับการประเมินคุณภาพภายนอก

### 6.3.2 รูปแบบของการประเมิน

วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. เพื่อกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารจัดการศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประเมินสถานภาพการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อสะท้อนจุดเด่น จุดด้อย เงื่อนไขความสำเร็จของสถานศึกษานั้น ๆ พร้อมเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับสถาบันอุดมศึกษา และรายงานผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบต่อไป สมศ.จึงได้กำหนดรูปแบบกัลยาณมิตรประเมิน (Amicable Assessment Model) ขึ้น เพื่อให้การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรมตามนัยของความเกื้อกูลกันสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติที่ดี และสถานศึกษาพร้อมรับการประเมินคุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐานที่มุ่งหวัง : รูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้พร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก

ขั้นที่ 2 สร้างศรัทธาต่อหมอโรงเรียน (school doctor) เป็นการทำให้สถานศึกษามีความไว้วางใจต่อผู้ประเมินภายนอกและมีความเป็นมิตรต่อกัน : รูปแบบการคัดเลือกและพัฒนาผู้ประเมินภายนอกให้เป็นผู้ประเมินภายนอกที่มีคุณลักษณะกัลยาณมิตรธรรม 7

ขั้นที่ 3 เพียรประเมินอย่างกัลยาณมิตร เป็นการประเมินสภาพจริงเพื่อพัฒนาสู่มาตรฐาน : บูรณาการรูปแบบการประเมิน Self Assessment, Realistic Assessment, Empowerment Evaluation, Conformity Assessment และ Qualitative Assessment

ขั้นที่ 4 ชี้นำและเสริมแรงพัฒนา เป็นการช่วยเหลืออย่างจริงใจและให้แรงเสริม : รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างตรงไปตรงมา โดยการชื่นชมความสำเร็จของสถานศึกษา ชี้นำที่ควรพัฒนาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาที่พึงประสงค์ (ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 51) โดยต้นสังกัดให้แรงเสริมเพื่อให้ผู้บริหาร

สถานศึกษาได้นำผลประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้พัฒนาระบบการเรียนการสอน และการบริหาร ให้ได้มาตรฐาน โดยมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยความสุข ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ โดยหวังว่าจะเกิดวัฒนธรรมความต้องการใช้ผลประเมิน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และในอนาคตเมื่อ สมศ. ได้ดำเนินการประเมินเพื่อพัฒนาและรับรองมาตรฐานสถานศึกษา ก็จะทำให้หนังสือรับรองคุณภาพแก่สถานศึกษาด้วย

### 6.3.3 กระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก

การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นกระบวนการที่คณะผู้ประเมินภายนอก ดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา โดยการรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษา ข้อมูลจากเอกสารรายงานต่าง ๆ ตลอดจนการเก็บรวบรวม ข้อมูลการปฏิบัติจริงจากการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมี จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อันจะ ส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิตและผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม กระบวนการประเมินคุณภาพ ภายนอกประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา** เป็นการวางแผนการ ประเมินเพื่อตอบ โจทย์การประเมินคุณภาพภายนอกที่สำคัญ คือ สถาบันจัดการศึกษาได้มาตรฐาน คุณภาพ สมศ. หรือไม่ ถ้าได้มีอะไรที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี นวัตกรรม หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศบ้าง ถ้า ยังไม่ได้มาตรฐาน มีสาเหตุมาจากอะไร จะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะได้มาตรฐาน และทำอย่างไร จะพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศในทุกภารกิจตามอัตลักษณ์ของสถาบันและมีคุณภาพระดับสากลเพื่อ ดำเนินการตามหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงเข้าประเมิน” ผลการศึกษาเอกสารดังกล่าว นำไปสรุป เป็นสัณฐาน (Profile) ของสถาบัน ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจของคณะผู้ประเมินต่อสถาบันอุดมศึกษาที่ มุ่งประเมิน

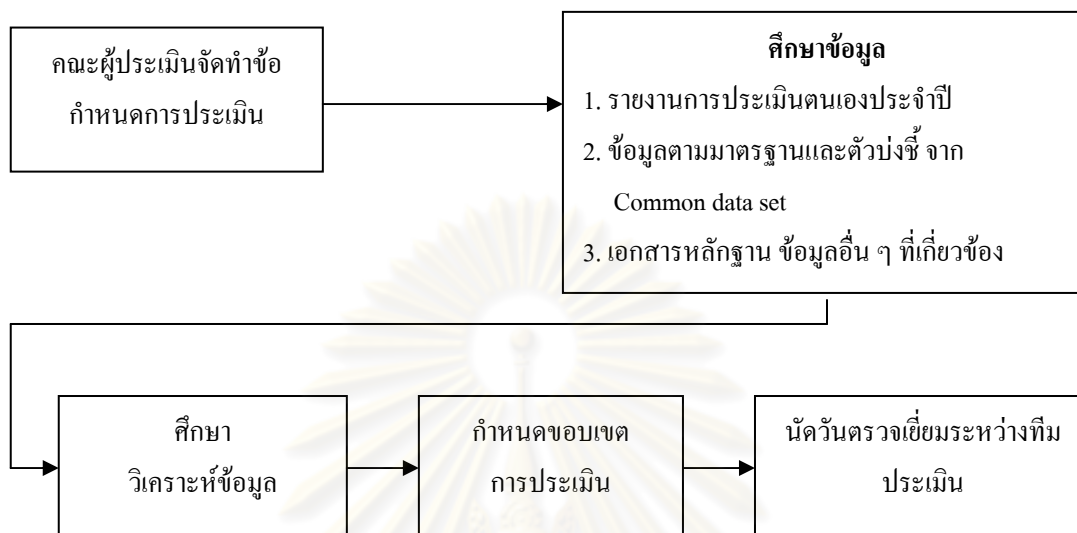
**ขั้นตอนระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา** เป็นการศึกษาเฉพาะ กรณียังกลุ่มลึกเพื่อให้เข้าใจและเข้าถึงซึ่งมาตรฐานและคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาอย่างแท้จริง พร้อมทั้ง ระบุเหตุปัจจัยแห่งมาตรฐานคุณภาพดังกล่าว โดยการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า ครอบคลุมทั้งปัจจัย ที่เป็นสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น พร้อมการวิเคราะห์และบันทึกสนาม รวมทั้งจัดทำรายงานสะสมเป็น รายวัน เพื่อให้ได้ผลประเมินเบื้องต้นที่นำสู่การรายงานด้วยวาจา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ ร่วมกัน

**ขั้นตอนหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา** เป็นการจัดทำรายงานฉบับ สมบูรณ์ในรูปแบบบทความขนาดยาว เพื่อตอบ โจทย์การประเมินและสนองความต้องการใช้ผล ประเมินเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดของขั้นตอนการประเมินคุณภาพภายนอกแสดงในแผนภูมิที่



แผนภูมิที่ 2.2 กระบวนการก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา  
(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550 : 22)



จากแผนภูมิที่ 2.2 สามารถอธิบายรายละเอียดกระบวนการก่อนการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

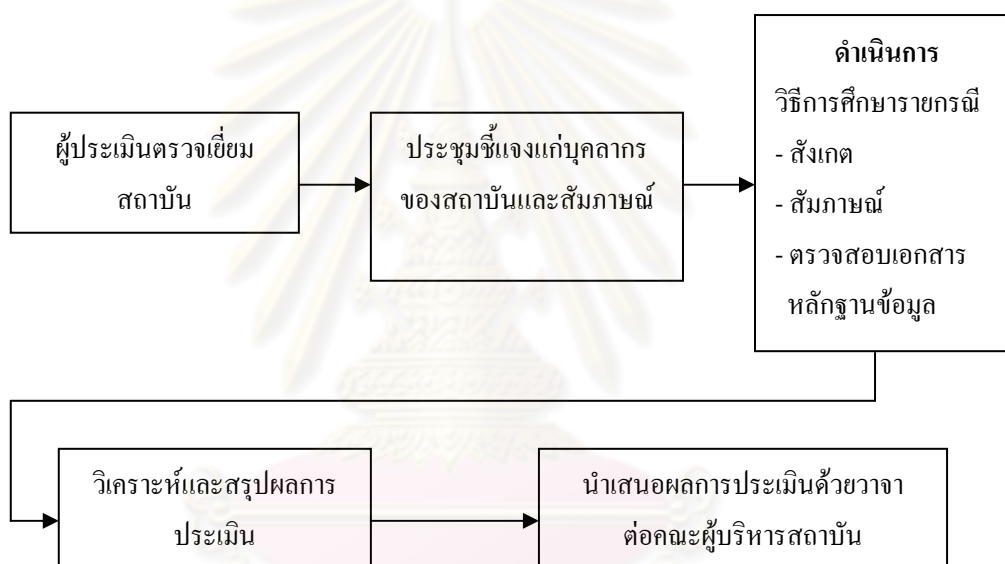
1. สมศ. คัดเลือกและเตรียมคณะผู้ประเมินภายนอกและกำหนดสถาบันอุดมศึกษาที่จะประเมิน
2. คณะผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับการรับรองและมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินภายนอกศึกษา รวบรวมข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา และเอกสารรายงานอื่น ๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจัดส่งให้ล่วงหน้า
3. คณะผู้ประเมินภายนอกศึกษาวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพของ สมศ. จากข้อมูลในข้อ 2 แบบกรอกข้อมูลพื้นฐาน (Common data set) และเอกสารข้อมูลอื่น ๆ ซึ่ง สมศ. ได้แจ้งให้สถาบันส่งข้อมูลดังกล่าวก่อนที่จะเข้าตรวจประเมินอย่างน้อย 30 วัน
4. คณะผู้ประเมินประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดประเด็นและรายการข้อมูลที่จะต้องตรวจสอบระหว่างการตรวจเยี่ยมว่าจะต้องรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง จากแหล่งใด ด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้มีหลักฐานครบถ้วนเพียงพอในการสรุปผลการประเมินอย่างถูกต้องชัดเจน
5. คณะผู้ประเมินภายนอกร่วมกันวางแผนการตรวจเยี่ยมและแผนการประเมินตามหลักการ “team up and pair off” กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และมอบหมายภาระงานให้ผู้ประเมินภายนอกแต่ละคนและแต่ละคู่ให้ชัดเจน แล้วนัดวันที่จะไปตรวจเยี่ยมระหว่างทีมประเมินด้วยกัน โดยขอให้สถาบันอุดมศึกษาช่วยเตรียมสถานที่ในสถาบันอุดมศึกษาที่คณะผู้ประเมินภายนอกจะสามารถทำงาน และมีโอกาสประชุมปรึกษาหารือกันอย่างเป็นอิสระ และไม่รบกวนผู้อื่นใน

ระหว่างการตรวจเยี่ยม รวมทั้งจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ ทั้งในส่วนที่ได้แจ้งไว้ล่วงหน้าและส่วนที่อาจขอเพิ่มเติม ตลอดจนนัดหมายผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตนักศึกษา เป็นต้น เพื่อให้คณะผู้ประเมินภายนอกเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถาม สัมภาษณ์ตามกำหนดการในตารางการปฏิบัติงานของคณะผู้ประเมินภายนอก

ในขั้นตอนแรกจะนำไปสู่การจัดทำประเด็นตรวจเยี่ยม การเขียนรายงานเกี่ยวกับสถาบันที่มุ่งประเมินและวางแผนประเมิน ทั้งประเมินเชื่อมโยงเหตุและผล เพื่อตอบโจทย์ประเมิน และสนองความต้องการของผู้ใช้ผลประเมินคุณภาพภายนอก

### แผนภูมิที่ 2.3 กระบวนการระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550 : 23)



จากแผนภูมิที่ 2.3 สามารถอธิบายรายละเอียดกระบวนการระหว่างการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. คณะผู้ประเมินเดินทางไปยังสถาบันอุดมศึกษาตามกำหนดวัน เวลาที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะใช้เวลาประมาณ 3-5 วัน ขึ้นอยู่กับขนาดของสถาบันอุดมศึกษา

2. เมื่อเดินทางไปถึงสถาบันอุดมศึกษาในวันแรก ให้มีการประชุมชี้แจงแก่คณะผู้บริหารและบุคลากรของสถาบัน เพื่อให้รับทราบกระบวนการและวัตถุประสงค์ในการประเมินและตรวจเยี่ยม ซึ่งมุ่งเน้นความร่วมมือกันในการพัฒนาปรับปรุงสถาบัน และสร้างความคุ้นเคยระหว่างคณะผู้ประเมินกับผู้บริหารและบุคลากรสถาบัน รวมทั้งเพื่อแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับแผนและตารางการปฏิบัติงานของคณะผู้ประเมินภายนอก และการปฏิบัติของสถาบันระหว่างการตรวจเยี่ยม การพูดคุยในการประชุมอาจเป็นลักษณะที่ไม่เป็นทางการ (Informal) และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซักถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการนำผลประเมินคุณภาพภายนอก

ในรอบแรกไปสู่การปฏิบัติและการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถาบัน เพื่อโยงสู่การประเมินมาตรฐานอื่น และภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา

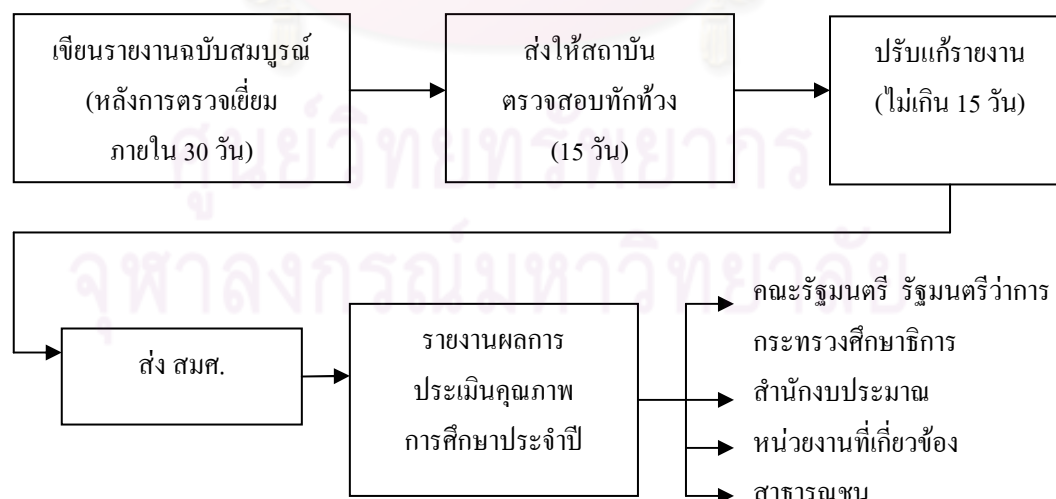
3. ในระหว่างการตรวจเยี่ยม คณะผู้ประเมินภายนอกจะทำการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาตามขอบข่ายและประเด็นที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ตามที่สถาบันส่งให้ สมศ. รวมทั้งหลักฐานอื่น ๆ ที่สะท้อนสภาพความเป็นจริงอื่น ๆ ของสถาบัน การรวบรวมข้อมูลหลักฐานเพิ่มเติมเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกอาจใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการสุ่มตัวอย่าง การสังเกตการเรียนการสอน การสัมภาษณ์ เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิตนักศึกษา ศิษย์เก่า ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยเฉพาะการตรวจสอบสามเส้า เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นการประเมินตามหลักการ “จงอย่าประเมินสถาบันตามที่เราเห็น จงประเมินตามที่สถาบันเป็น”

4. เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว คณะผู้ประเมินจะนำข้อค้นพบหรือข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาอภิปรายร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์สรุปผลการตรวจเยี่ยมและข้อเสนอแนะ โดยมีการดำเนินการเป็นรายวัน และมีการเขียนรายงานแบบสะสมเป็นรายวันด้วย

5. นำเสนอผลการประเมินต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วยวาจา และให้โอกาสสถาบันชี้แจง ในกรณีที่สถาบันเห็นว่าข้อสังเกตยังไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน หรือไม่ครอบคลุมบางประเด็น

#### แผนภูมิที่ 2.4 กระบวนการหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา

(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550 : 24)



จากแผนภูมิที่ 2.4 สามารถอธิบายรายละเอียดกระบวนการหลังการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจในการตรวจเยี่ยมสถาบันอุดมศึกษา คณะผู้ประเมินภายนอก จะร่วมกันจัดทำรายงานผลการประเมินสถาบันอุดมศึกษาจากข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ทั้งหมดที่ รวบรวมได้

2. คณะผู้ประเมินภายนอกเสนอรายงานผลการประเมินสถาบันอุดมศึกษาต่อ สถาบันอุดมศึกษาภายใน 30 วันหลังการตรวจเยี่ยม เพื่อให้สถาบันพิจารณาตรวจสอบและทักท้วง หรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายใน 15 วัน นับจากวันที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับรายงานฯ

3. ผู้ประเมินปรับปรุงแก้ไขรายงานผลการประเมิน

4. เสนอรายงานต่อ สมศ. เพื่อให้การรับรองรายงานผลการประเมินฉบับสมบูรณ์

5. สมศ. จัดทำรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีเสนอ ต่อคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง สำนักงบประมาณ เพื่อ ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายทางการศึกษา และจัดสรรงบประมาณการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่ รายงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

6. ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดได้รับรองมาตรฐานแบบมีเงื่อนไขหรือไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา สถาบันนั้นจะต้องจัดทำแผนการพัฒนาสถาบันเพื่อนำไปสู่การรับรอง มาตรฐานการศึกษาภายในระยะที่ได้กำหนดร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและคณะผู้ประเมิน ภายนอก ซึ่ง สมศ. จะจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดของ สถาบันอุดมศึกษานั้น และเสนอต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการกำกับดูแลให้มีการ ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ทั้งนี้ สมศ. ได้สรุปกลยุทธ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกไว้ดังนี้

1. เข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงเข้าประเมินสถาบัน

2. จัดทีมให้มีเอกภาพและมีอย่างน้อย 2 คนที่ประเมินมาตรฐานเดียวกัน (Team up & Pair off)

3. ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเฉพาะกรณีและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative case study method)

4. ใช้การประเมินแบบเชื่อมโยงเหตุและปัจจัยที่ทำให้สถาบันจัดการศึกษาได้หรือ ไม่ได้ตามมาตรฐานคุณภาพ สมศ.

5. การประเมินสภาพจริง : Mechanism + Context → Output/Outcome

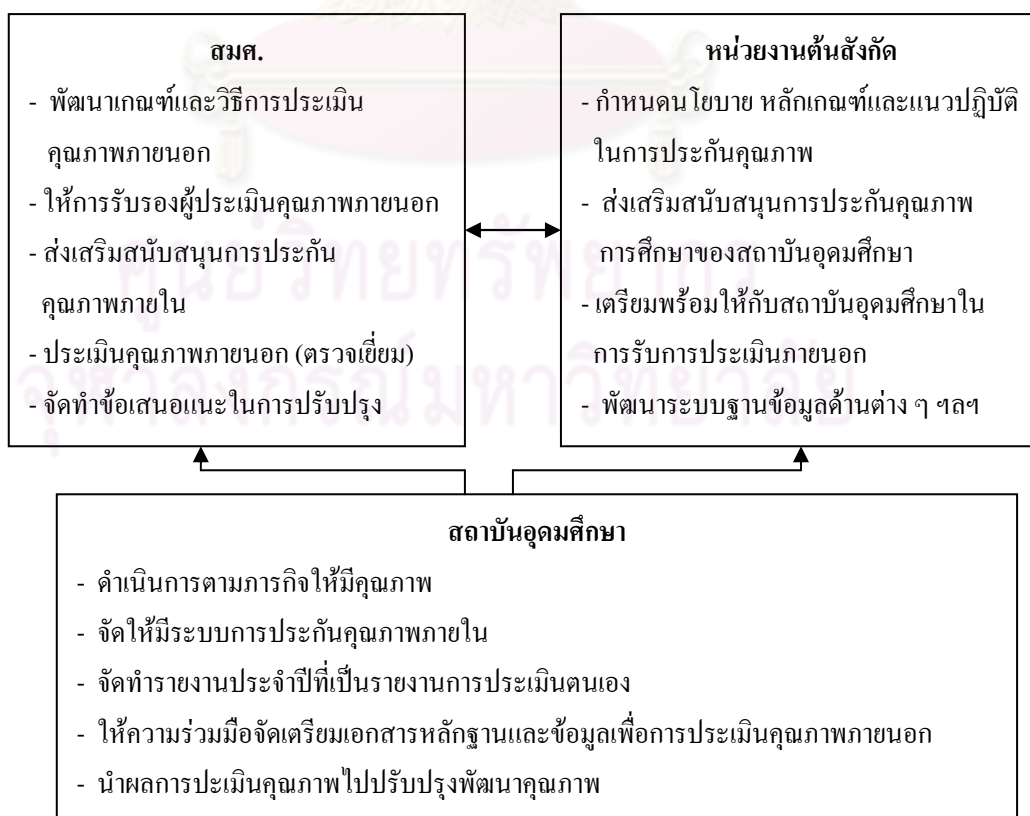
“ตลตา” มันเป็นเช่นนั้นเอง สิ่งที่เป็นจริงไม่จำเป็นต้องปรากฏ สิ่งปรากฏไม่ จำเป็นต้องเป็นจริง จงอย่าประเมินตามที่เห็น จงประเมินตามที่เป็น

6. Theory-driven evaluation: Predict and prevent > find and fix

#### 6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กับหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันอุดมศึกษาในการประเมินคุณภาพภายนอก

สมศ. ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ประเมินผลการจัดการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้ เกณฑ์และวิธีการที่กำหนด เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด โดยยึดตามกรอบพันธกิจและประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ส่วนสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและดำเนินการตามภารกิจ ทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การ บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีคุณภาพ และให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษา รวมทั้งพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด เปิดเผยต่อสาธารณะ และใช้เป็นเอกสารประกอบการประเมินคุณภาพ ภายนอก กรณีที่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้มาตรฐาน หน่วยงานต้น สังกัดจะเป็นผู้กำกับดูแลดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกนั้น สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และ สมศ. รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต่างก็ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมีบทบาท หน้าที่ที่แตกต่างกันไป แสดงดังแผนภูมิที่ 2.5

แผนภูมิที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีบทบาทในการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก

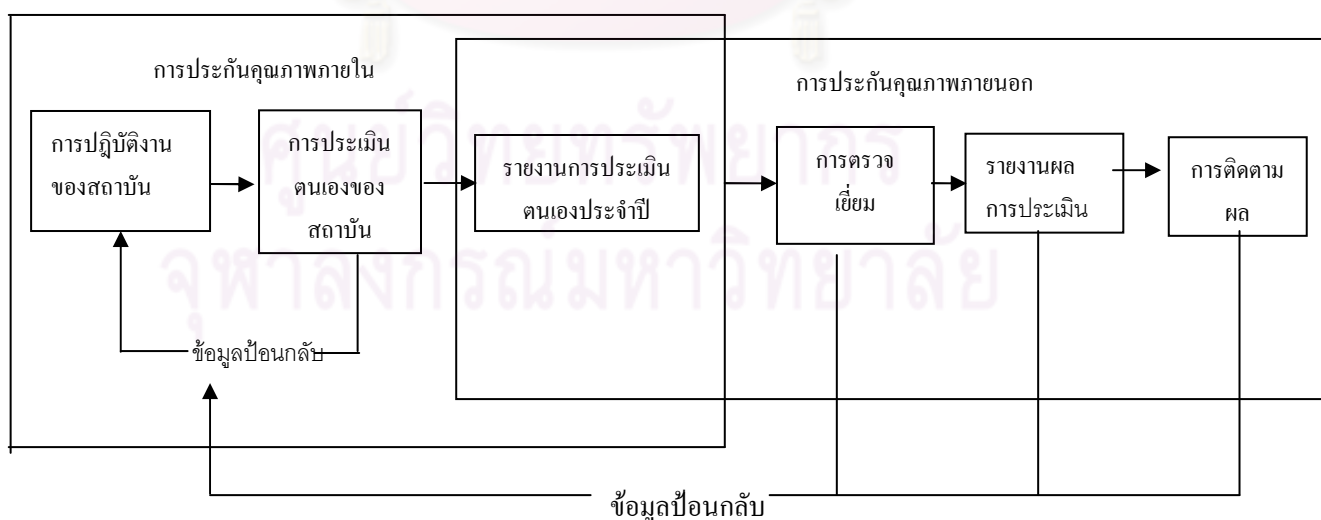


## 7. ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก

ตามมาตรา 48 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ” ในขณะที่มาตรา 49 ระบุถึงการประเมินคุณภาพภายนอกไว้ว่า “ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา”

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า การประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (output/outcome) ซึ่งต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอกที่เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษา (output/outcome) อย่างไรก็ตาม ผลการจัดการศึกษาย่อมเกิดจากเหตุ คือ การควบคุมดูแลการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ดังแผนภูมิที่ 2.6

แผนภูมิที่ 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551 : 12)



จากแผนภูมิที่ 2.6 แสดงให้เห็นว่า เมื่อสถาบันอุดมศึกษามีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในแล้ว จะต้องจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาประจำปี ซึ่งเป็นผลจากการ

ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หรือเรียกว่ารายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) เพื่อนำเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารดังกล่าวจะเป็นเอกสารเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก โดย สมศ. จะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพภายนอก ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่มีความคลุ่มลึก สะท้อนภาพที่แท้จริงของสถาบันในทุกองค์ประกอบคุณภาพ รายงานประจำปีของสถาบันอุดมศึกษาจะช่วยให้คณะผู้ประเมินคุณภาพภายนอกสามารถวางแผนเพื่อรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และประเมินคุณภาพของสถาบันได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว การประเมินตนเองจึงเป็นข้อมูลสำคัญอย่างหนึ่งของการประเมินคุณภาพภายนอก การประเมินตนเองมิได้มีความหมายเฉพาะการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการสังคมแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงกระบวนการดำเนินงานบริหารจัดการทุกด้านตามสภาพที่เป็นอยู่จริงของสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น การประเมินคุณภาพภายนอกจึงเป็นการประเมินจากสภาพที่ “เป็น” มิใช่สภาพที่ “เห็น” กล่าวคือ การประเมินคุณภาพภายนอก เน้นการประเมินตามสภาพเป็นจริงของข้อมูลไม่ว่าจะเป็นสภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและการบริการต่าง ๆ อย่างไรก็ตามถึงแม้เกณฑ์การประเมินตนเองจะครอบคลุมการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาทุกด้าน แต่เนื่องจากการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมิน โดยมีความต่อเนื่องมาจากการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอง จึงเป็นงานที่ยืนยันผลของการประเมินคุณภาพภายในที่ดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษา

## 8. ผลการประเมินคุณภาพภายนอก

นับตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง สมศ. จนถึงปัจจุบัน มีการประเมินคุณภาพภายนอกแล้วสองรอบคือ รอบแรกในช่วงปี 2545-2548 และรอบที่สองในช่วงปี พ.ศ. 2549-2553 โดยมีรายละเอียดผลการประเมินคุณภาพภายนอก ดังนี้

### 8.1 การประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544 - 2548) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและยืนยันสภาพจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ช่วยสะท้อนจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และให้ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถาบันและหน่วยงานต้นสังกัด โดยใช้ผลการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักฐานการประเมินคุณภาพภายนอก อย่างไรก็ตาม การประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกยังมิได้มีการตัดสินคุณภาพหรือมีการรับรองมาตรฐานคุณภาพอย่างเต็มรูปแบบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ในระยะแรกของการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรก ถือเป็นระยะเวลาของการพัฒนาระบบและวิธีการประเมิน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรก ประกอบด้วย 8 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต 2) มาตรฐานด้านการเรียนรู้ 3) มาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ 4) มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ 5) มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ 6) มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ และ 8) มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน และมีตัวบ่งชี้ภายใต้มาตรฐานทั้ง 8 รวม 28 ตัวบ่งชี้ จุดเน้นที่สำคัญคือ รูปแบบการประเมินที่เรียกว่า “กัลยาณมิตรประเมิน” ซึ่งผู้ประเมินต้องใช้ความเชี่ยวชาญ ความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการออกแบบการประเมินให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์และธรรมชาติของสถาบัน

การสรรหาและคัดเลือกผู้ประเมินใช้กระบวนการเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความครอบคลุมและหลากหลายทั้งด้านสาขาวิชาและประสบการณ์ และเป็นที่ยอมรับจากองค์กรที่เป็นตัวแทนสถาบันอุดมศึกษา การกำกับดูแลผู้ประเมิน อาศัยกลไกวิธีการมีส่วนร่วมจากการตอบแบบสำรวจของสถาบันอุดมศึกษาที่รับการประเมิน

การประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกเริ่มขึ้นในเดือนกรกฎาคม 2545 กับสถาบันอุดมศึกษานำร่อง 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยนเรศวร สถาบันราชภัฏอุดรธานี และสถาบันราชภัฏสวนดุสิต จากนั้น สมศ. ได้ขยายวงไปสู่สถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 260 แห่งภายใต้หลักการประเมินคุณภาพ 6 ประการ คือ

1. พัฒนามาตรฐานอุดมศึกษาสู่ระดับสากล
2. พัฒนาคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาให้ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
3. ดำเนินการ โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
4. คำนึงถึงความเป็นอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ เอกลักษณ์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับปริญญาและต่ำกว่าปริญญาที่ได้กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับการประเมินคุณภาพของทุกภารกิจอย่างครบถ้วน เพื่อสะท้อนความเป็นจริงที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพได้อย่างชัดเจน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนา และใช้ระบบประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพภายนอก
6. ดำเนินการประเมินคุณภาพแบบกัลยาณมิตรอย่างเที่ยงตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นการมีส่วนร่วม

เมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน สมศ. ได้เผยแพร่รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 260 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 54 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 38



แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง 93 แห่ง และวิทยาลัยชุมชน 10 แห่ง พบว่า ในภาพรวมมีเพียงมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิตและมาตรฐานด้านการเรียนรู้เท่านั้นที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี นอกนั้นมีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550) ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินในภาพรวมเป็นรายมาตรฐานได้ ดังนี้

1. มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดี
2. มาตรฐานที่ 2 ด้านมาตรฐานด้านการเรียนรู้ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี
3. มาตรฐานที่ 3 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้
4. มาตรฐานที่ 4 ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้
5. มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริการวิชาการ มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้
6. มาตรฐานที่ 6 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้
7. มาตรฐานที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้
8. มาตรฐานที่ 8 ด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้

## 8.2 การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง (พ.ศ. 2549-2553) เป็นการประเมินเพื่อตัดสินคุณภาพ มีความละเอียดและกลุ่มลึกมากกว่ารอบแรก กล่าวคือ มีการประเมินลงระดับกลุ่มสาขาวิชา จำเป็นต้องใช้ผู้ประเมินที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับสาขานั้น ๆ สิ่งที่เป็นพัฒนาการจากรอบแรก คือ การประเมินมีความเป็นปรนัยสูง มีความชัดเจนของมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ มีเกณฑ์การตัดสินที่แปรผันตามพันธกิจที่เป็นจุดเน้นของสถาบัน เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเลือกจุดเน้น และกระจายน้ำหนักความสำคัญลงในแต่ละพันธกิจ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามอัตลักษณ์ อย่างไรก็ตาม สมศ. ยังคงดำรงเจตจำนงค์ตามหลักการของการประเมินแบบกัลยาณมิตรที่ยึดมั่นในหลักการ “มิตรแท้ย่อมบอกในสิ่งที่เป็นจริง โดยไม่ลืมหูลืมตาให้กำลังใจเพื่อการพัฒนาอย่างถูกต้องทิศทาง” (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550)

เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินในรอบสองนี้ ประกอบด้วย 3 เกณฑ์ คือ เกณฑ์มาตรฐาน เกณฑ์พัฒนาการ และเกณฑ์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติราชการตามแผน

การประเมินคุณภาพในรอบสองนี้ สมศ. ได้ปรับลดมาตรฐานการประเมินใหม่ ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต 2) มาตรฐานด้านงานวิจัยและงาน

สร้างสรรค์ 3) มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ 4) มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 5) มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร 6) มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และ 7) มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ และมีตัวบ่งชี้ภายใต้มาตรฐานทั้ง 7 รวม 48 ตัวบ่งชี้

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองเริ่มในปี 2549 และจะสิ้นสุดลงในปี 2553 ในปัจจุบัน สมศ. ได้ทยอยเผยแพร่รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองที่ได้ผ่านการรับรองรายงานแล้วให้สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้รับรายงาน จำนวน 154 แห่ง แสดงให้เห็นว่า ได้มาตรฐานคุณภาพ 150 แห่ง (ร้อยละ 97.40) จำแนกเป็นสถาบันที่มีผลการประเมินระดับดีมาก 18 แห่ง (ร้อยละ 11.69) ระดับดี 132 แห่ง (ร้อยละ 85.71) และไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ 4 แห่ง (ร้อยละ 2.60) จำแนกเป็นสถาบันที่มีผลการประเมินระดับพอใช้ 3 แห่ง (ร้อยละ 1.95) และระดับควรปรับปรุง 1 แห่ง (ร้อยละ 0.65) เมื่อพิจารณาผลการประเมินในระดับกลุ่มสาขาวิชา พบว่า กลุ่มสาขาวิชาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพมากที่สุด คือ กลุ่มสาขาวิชาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ (ร้อยละ 94.74) รองลงมา คือ กลุ่มสาขาวิชาสหวิทยาการ (ร้อยละ 91.67) กลุ่มสาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ (ร้อยละ 91.30) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ (ร้อยละ 90.32) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มสาขาวิชาที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพมากที่สุด คือ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ร้อยละ 12.15) รองลงมาคือ กลุ่มสาขาวิชาการบริหาร พาณิชยศาสตร์ การบัญชี การจัดการ การท่องเที่ยว และเศรษฐศาสตร์ (ร้อยละ 11.76) และเมื่อพิจารณาตามรายมาตรฐานคุณภาพของกลุ่มสาขาวิชาการบริหาร ฯ และมนุษยศาสตร์ ฯ พบว่า มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ไม่ได้มาตรฐานคุณภาพมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งสองรอบ มีข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ ยังมีข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี หรือนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) ได้ด้วย

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

#### 1.1 ความหมายของความรู้

ในสังคมยุคหลังอุตสาหกรรม ความรู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิต เป็นพลังของการแข่งขัน ความรู้จึงเป็นสมรรถนะหลัก (core competence) และทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) (Wijnhoven, 2006) ความรู้ นับเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (intangible) และใช้ไม่มีวันหมด ยิ่งใช้ความรู้จะยิ่ง

เพิ่มพูนและเกิดคุณค่า (ภราดร จินดาวงศ์, 2549) ความรู้เป็นทรัพยากรที่แท้จริงของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Perrott, 2007) องค์การสมัยใหม่และสังคมจึงหันมาให้ความสำคัญกับคนและการจัดการทรัพยากรความรู้ หรือที่เรียกกันว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) และ “สังคมฐานความรู้” (Knowledge Based Society) จากพลังและความสำคัญของความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ได้ ดังนี้

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศที่มีการจัดระเบียบโครงสร้างเกิดเป็นคุณค่าและถูกนำไปประยุกต์ใช้ ความรู้ได้รับการฝังตรึงอยู่ในเอกสาร คลังความรู้ กระบวนการ การปฏิบัติ และบรรทัดฐานขององค์การ

Brooking (1999) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลบนพื้นฐานของความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Drucker (1999) ให้คำอธิบายว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติหรือการทำให้คนหรือองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Rennie (1999 cited in Kamara, Anumba and Carrillo, 2002) กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เป็นนามธรรมอันจะนำมาซึ่งรายได้ในอนาคต

Orange et al. (2000 cited in Kamara, Anumba and Carrillo, 2002) เสนอว่า ความรู้เป็นผลผลิตของการเรียนรู้ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

Miura (2009 cited in Google book Search, 2008)) ให้คำอธิบายว่า ความรู้ คือ กระบวนการภายใน เป็นความสามารถที่จะรู้ว่าจะต้องทำอะไรและด้วยวิธีการใดในบริบทต่าง ๆ ความรู้จะได้รับการพัฒนาเมื่อบุคคลมีการประยุกต์แนวคิดของตน มีการแปลความหมาย และประยุกต์ความสัมพันธ์เชิงแนวคิดกับปรากฏการณ์ที่เห็น

จากความหมายของความรู้ที่นักวิชาการอธิบายไว้ข้างต้น ซึ่งให้เห็นมิติของความรู้ที่หลากหลายทั้งความสามารถ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความสัมพันธ์ คุณค่า การเก็บสะสมและถ่ายทอดได้ จึงสรุปได้ว่า ความรู้ คือ สาร (content) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์ของบุคคลผ่านกระบวนการเปรียบเทียบ ตีความ วินิจฉัย ตรวจสอบและประยุกต์ใช้แล้ว เป็นสาระที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและการกระทำของมนุษย์

## 1.2 ประเภทของความรู้

Davenport , Derlong and Beers (1998 อ้างถึงใน จิรัชญา วิเชียรปัญญา, 2549) กล่าวว่าความรู้ความสามารถสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ภายนอกองค์การ (External Knowledge) เช่น อัจฉริยภาพที่แสดงออกในการแข่งขันต่างๆ

2. ความรู้ภายในองค์กร (Internal Knowledge) เช่น คู่มือ รายงาน ผลการวิจัย
3. ความรู้ภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Internal Knowledge) โดยทั่วไปมักเรียกว่า ความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานทุกคน

Trapp (1999 อ้างถึงใน จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) ได้ให้หลักการจำแนกความรู้ตามจุดเน้นที่แตกต่างกันเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. ความรู้ที่จำแนกตามแหล่งที่มา (location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับภายนอก
2. ความรู้ที่จำแนกตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบันกับความรู้ในอนาคต
3. ความรู้ที่จำแนกตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งกับความรู้ที่ซ่อนเร้น
4. ความรู้ที่จำแนกตามเจ้าของ (Owner) แบ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคลและความรู้สาธารณะ

Choo (2000) ได้แบ่งความรู้ในองค์กรออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น เมื่อช่างเครื่องยนต์ฟังเสียงเครื่องยนต์ก็สามารถรู้อาการของเครื่องยนต์ได้ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ จึงไม่สามารถจัดให้เข้าระบบ หรือจัดเข้าหมวดหมู่ได้และไม่สามารถเขียนเป็นเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกต และการเลียนแบบ

2. ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์กรธุรกิจ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่เปิดเผยออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารหรือเผยแพร่ได้อย่างสะดวก ความรู้ประเภทนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์ คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องมือ การบันทึกเสียงและฟิล์ม และลักษณะ Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต การสะท้อนกลับของตัวความรู้ของสภาพแวดล้อม องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน จะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจ ความสามารถหลักขององค์กร การตลาดและคู่แข่งได้

Kidwell, Karen and Sandra (2000 cited in Hawkin, 2000) กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (explicit knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถรวบรวม จัดหมวดหมู่ ถ่ายโอน และสื่อสารได้

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เป็นเรื่องส่วนตัว มีความเฉพาะบริบท ยากที่จะทำให้เป็นระเบียบแบบแผน และยากที่จะสื่อสารและถ่ายโอน

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้กล่าวถึงชนิดของความรู้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์การ (embedded knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในการทำงาน คู่มือการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ กฎระเบียบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต เป็นต้น

2. ความรู้ชัดแจ้ง (represented หรือ explicit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในเอกสาร บันทึก ฐานข้อมูล ตำรา เป็นต้น

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (embodied knowledge หรือ tacit knowledge) เป็นความรู้ทั้งที่เข้าตัวรู้ว่าตัวเองมีความรู้ในเรื่องนั้น และที่เข้าตัวไม่รู้ตัวว่ามีความรู้ ต้องมีวิธีการ “สกัด” ออกมา

Collison and Parcell (2004) แบ่งความรู้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. “know-how” หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน (process) ขั้นตอน (procedure) เทคนิค และเครื่องมือที่ใช้เพื่อการทำงาน ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถได้มาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (จินตนาการถึงความพยายามที่จะบันทึกวิธีการจักรยาน) เรื่องบางเรื่องเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการผสมกันระหว่างวิธีการ (know-how) และประสบการณ์

2. “know-why” หมายถึง ความรู้เชิงเหตุผล สัมพันธ์กับความเข้าใจเชิงกลยุทธ์อย่างถ่องแท้ กล่าวคือ เข้าใจบริบทของบทบาทและคุณค่าของสิ่งที่ปฏิบัติว่าทำไมต้องทำสิ่งนี้ ต้องการไปถึงอะไร ที่ไหนเหมาะสมที่จะทำสิ่งนี้

3. “know-what” เป็นข้อเท็จจริงที่ต้องใช้เพื่อทำงานให้สำเร็จ เป็นสารสนเทศที่จำเป็นต่อการตัดสินใจก่อนทำงาน ความรู้ชนิดนี้สามารถได้มาและถูกฝังอยู่ในระบบ งานเขียนและกระบวนการดำเนินงาน

4. “know-who” เป็นความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ การติดต่อ เครือข่ายผู้ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือ เป็นปัจจัยบอกว่า “ใครคือผู้ทำได้” การประยุกต์ใช้ความรู้ประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานวันต่อวัน ระดับการเข้าถึงความรู้สะท้อนวัฒนธรรมองค์การ สิ่งสำคัญ คือ วิธีการค้นหาผู้รู้และเขาเหล่านั้นเต็มใจให้ประโยชน์จากประสบการณ์ของเขาหรือไม่

5. “know-where” เป็นความสามารถที่คนบางคนมีและใช้เพื่อหาสารสนเทศที่ถูกต้องอย่างถูกต้อง

6. “know-when” เป็นความรู้เกี่ยวกับเรื่องของเวลา กล่าวคือ รู้เวลาที่ดีที่สุดที่จะตัดสินใจ หรือทำบางสิ่งบางอย่าง หรือหยุดทำ

Wijnhoven (2006) ได้เสนอความรู้ 3 ประเภทที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องกระบวนการ ความเกี่ยวข้องกับปัญหา ความต้องการในการแก้ปัญหา ดังนี้

1. tacit knowledge หมายถึง ความรู้ที่ไม่เปิดเผยหรือไม่สามารถถูกเปิดเผย
2. explicit knowledge หมายถึง ความรู้ที่เปิดเผยหรือสามารถถูกเปิดเผย
3. latent knowledge หมายถึง ความรู้ที่สามารถถูกเปิดเผย แต่ไม่ได้เปิดเผย

เนื่องจากความลำบากที่จะเปิดเผย เป็นความรู้ที่อยู่ภายใต้วงค์หรือจิตสำนึก

จากการแบ่งประเภทของความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับมิติของการจัดแบ่งและการนำไปใช้ประโยชน์ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในมิติของการจัดการความรู้พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่กล่าวถึงความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งล้วนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร หากมีการแสวงหา รวบรวม จัดเก็บ พัฒนา และเผยแพร่เพื่อการประยุกต์ใช้ก็จะเป็ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

### 1.3 ลักษณะของความรู้

Wijnhoven (2006) ได้เสนอมุมมองของความรู้ในเชิงของลักษณะความรู้ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) เนื้อหาสาระของความรู้ (content) 2) ความรู้ในบริบทต่าง ๆ (context) 3) การไหลเวียนของความรู้ (flow) และ 4) สื่อความรู้ (media) ซึ่งทำให้เห็นภาพความสัมพันธ์ของความรู้กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและช่วยให้เข้าใจที่มา การใช้ประโยชน์ การไหลเวียนของความรู้ และสื่อความรู้มากขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เนื้อหาสาระในการกำหนดความรู้และกระบวนการได้มา (content in knowledge identification and acquisition processes) เป็นการมองความรู้ในเชิงความหมายและที่มาของความรู้ ซึ่งสามารถแสดงเป็นนิยามความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล (data) สารสนเทศ (information) และความรู้ (knowledge) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 นิยามความสัมพันธ์ของข้อมูล สารสนเทศและความรู้ของ Wijnhoven (Wijnhoven, 2006 : 7)

ข้อมูล (data)	สารสนเทศ (information)	ความรู้ (knowledge)	แหล่งที่มา (source)
สัญลักษณ์ที่ยัง ไม่มีการแปลความหมาย	ข้อมูลที่มีความหมาย	ความสามารถในการให้ความหมาย	Van der Spek & Spijkervet (1997)
การสังเกตอย่างง่าย	ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องและมีจุดมุ่งหมาย	สารสนเทศที่มีคุณค่าจากสติปัญญาของมนุษย์	Davenport (1997)
ชุดของความจริงที่เป็นรูปธรรม	ข่าวสารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของผู้รับสาร	ประสบการณ์ ค่านิยม การหยั่งรู้ และสารสนเทศเชิงบริบท	Davenport & Prusak (1997)

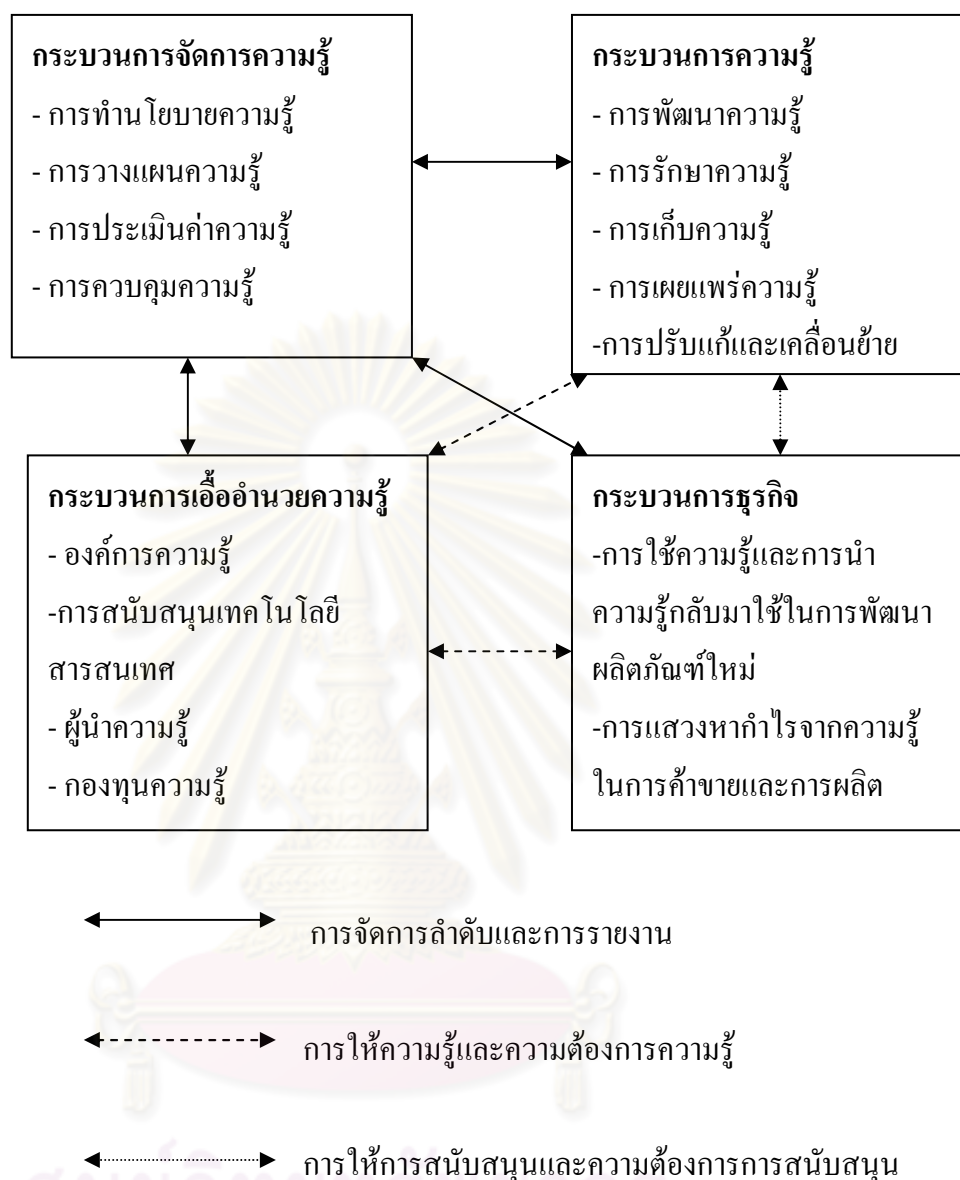
ตารางที่ 2.1 นิยามความสัมพันธ์ของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของ Wijnhoven (Wijnhoven, 2006 : 7)  
(ต่อ)

ข้อมูล (data)	สารสนเทศ (information)	ความรู้ (knowledge)	แหล่งที่มา (source)
ข้อความซึ่งไม่ได้ตอบ คำถามต่อปัญหาใด ปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ	ข้อความซึ่งตอบคำถามว่า ใคร อะไร หรือที่ไหน	ข้อความซึ่งตอบคำถามว่า ทำไม หรืออย่างไร	Quigley & Debons (1999)
ความจริงและข่าวสาร	ข้อมูลที่มีความหมาย	มีการพิสูจน์ความถูกต้อง ความเชื่อที่เป็นจริง	Choo, Detlor and Turnbull (2000)
สัญลักษณ์/ ผู้ส่งสาร	สัญลักษณ์ที่มี ความหมายเชิงภาษา	บรรทัดฐานและค่านิยม ความเข้าใจที่เห็นชัดแจ้ง ทักษะ	Wijnhoven (1999)
ผู้ส่งสารสนเทศและ ความรู้	การอธิบายข้อมูลที่ได้รับ	ความเชื่อมโยงเชิงความ สัมพันธ์และเชิงเหตุผล	Kock & Murphy (2001)
-	ความจริงที่ได้รับการ บริหารเพื่ออธิบาย สถานการณ์	ความจริง ความเชื่อ มุมมอง การตัดสินใจ วิทยาการและวิธีการ	Wiig (1993)
-	การไหลเวียนข่าวสารที่มี ความหมาย	ข้อตกลงหรือความเชื่อที่ เกิดจากข่าวสาร	Nonaka & Takeuchi (1995)

2. การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ในบริบทต่าง ๆ (utilization of knowledge in contexts) ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจมิติและกระบวนการความรู้ และบริหารจัดการเพื่อใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ อาทิ ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมจะเน้นการใช้ความรู้เพื่อการการสร้างขีดความสามารถและการแข่งขันในตลาด ในแวดวงวิชาการใช้ความรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้

3. การไหลเวียนของความรู้ (knowledge flows) เป็นกระบวนการไหลเวียนของความรู้ภายในองค์กร แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการจัดกลุ่มการไหลเวียนของความรู้ 4 กลุ่ม ดังแผนภูมิที่ 2.7

แผนภูมิที่ 2.7 การจัดกลุ่มการไหลเวียนความรู้ของ Wijnhoven (Wijnhoven, 2006 : 10)



4. สื่อความรู้ ( knowledge media ) ประกอบด้วยสื่อความรู้ 2 ประเภท คือ คนและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวอย่างสื่อคนจะมีเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับทักษะทางวิชาชีพ จรรยาบรรณและความเชื่อส่วนบุคคล

#### 1.4 กระบวนการสร้างความรู้

ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ระดับปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปลงไปเป็นความรู้ขององค์กร กระบวนการสร้างความรู้ใหม่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ผ่านกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้อย่างต่อเนื่อง 4 ชั้น (Nonaka and Takeuchi, 1995) อธิบายได้ ดังนี้



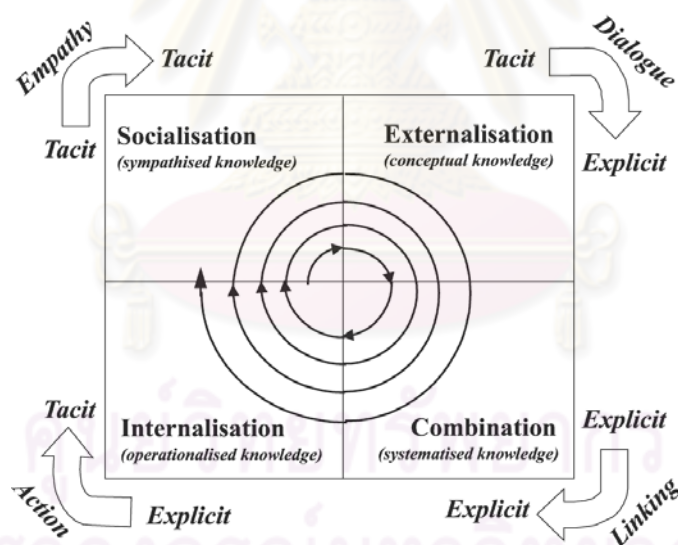
1. Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ เป็นการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ซึ่งทำได้โดยการสังเกต การสอนงาน การฝึกปฏิบัติ การเลียนแบบ

2. Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นขั้นตอนในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลแล้วเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไปเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยการผสมผสานความรู้และทำให้ความรู้เป็นระบบผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กลับไปเป็นความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) อีกครั้ง โดยการนำความรู้ที่ได้กลับไปปฏิบัติและสั่งสมเป็นประสบการณ์ต่อไป

วงจรของการสร้างความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้ (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2551 : 3)



## 2. การจัดการความรู้

### 2.1 ความเป็นมาและความจำเป็นของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นแนวคิดของการบริหารองค์การ ที่ได้รับความนิยมนอย่างสูงในช่วงปี 1995-1996 หลังจาก Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge Creating Company” ขึ้นในปี 1995 และส่งผลให้ผู้นำทางธุรกิจจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญของ คน ความรู้ และการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จึงเป็น

หัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งองค์กรอัจฉริยะ แนวคิดดังกล่าวได้แพร่พิสัยอย่างมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะในแวดวงธุรกิจเท่านั้น แต่ได้ขยายวงเข้าไปในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม การแพทย์สาธารณสุข ชุมชนสังคม ตลอดจนองค์การทางการศึกษา

American Productivity & Quality Center (1998) ศึกษาพบว่า ความสนใจเรื่องการจัดการความรู้ได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ความรู้เป็นหัวใจของการทำงานและการกระทำของมนุษย์ธรรมชาติของความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เนื่องจากการพัฒนาของวิทยาศาสตร์และกระบวนการค้นหาที่ไม่มีที่สิ้นสุด การแข่งขันของบุคคล บริษัท และประเทศขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง ที่ดิน เงินทุน และเครื่องจักรไม่ใช่สิ่งที่แน่นอนสำหรับตลาดสินค้าและความคิดอีกต่อไป ด้วยเหตุนี้แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จึงปรากฏขึ้นและมุ่งความสนใจไปที่กระบวนการและกลไกซึ่งสัมพันธ์กับความรู้ให้เห็นได้ชัด การจัดการความรู้เป็นแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือทรัพย์สินทางปัญญา เป็นการค้นหาว่าจะอะไรคือกลยุทธ์หลักที่จะใช้ป็นแรงผลักดันการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้เพื่อใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมบริการสำหรับลูกค้า ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการมองว่ามีหลายสิ่งหลายอย่างที่อยู่ในองค์การ เช่น ความไม่รู้ ความรู้ที่ยังไม่ได้ใช้ ประโยชน์ วิทยาการ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นสิ่งสำคัญ หากองค์การสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมให้ลูกจ้างมีการติดต่อกับลูกจ้างคนอื่น ๆ เข้าถึงประสบการณ์และวิทยาการของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนหรือไม่ว่าจะมีวิธีการทำงานอย่างไร และเก็บสะสมความรู้ความสามารถเหล่านี้ไว้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก

Buckman (Association of Knowledgework, 2001) หนึ่งในผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในสมัยแรก ๆ กล่าวถึงที่มาของการจัดการความรู้ว่า เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของบริษัทไปสู่การมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนัก ผูกพัน และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างความพึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องแสวงหาคำตอบจากผู้รู้ และทุกที่ในโลกว่าจะต้องทำอย่างไร ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างกระบวนการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เราจึงเริ่มสร้างวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลงในปี 1984 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเดินทางจัดการความรู้ และในขณะนั้นยังไม่มีอินเทอร์เน็ต ไม่มีที่ปรึกษา ไม่มีผู้รู้ บริษัทเริ่มต้นจากการค้นหาว่าลูกค้าต้องการอะไร เริ่มฟังลูกค้า ค้นหาว่าจะอะไรสำคัญที่สุดสำหรับลูกค้า บริษัทใช้เงินจำนวนมากกับการแสวงหาความต้องการของลูกค้าที่เป็นข้อมูลทันสมัยล่าสุด บริษัทควรวัดสิ่งที่จำเป็นต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความเร็วในการตอบสนอง วิธีการสร้างนวัตกรรมกับลูกค้า ความรู้จะสร้างคุณค่าถ้ามีการไหลเวียนทั่วทั้งบริษัท นอกจากนี้ หากบริษัทเปลี่ยนโครงสร้างจากรูปแบบของการสั่งการเป็นการทำงานแบบเครือข่ายจะทำให้บริษัทขับเคลื่อน

ได้มากขึ้นและเร็วขึ้น เนื่องจากทุกคนสามารถเชื่อมโยงกับลูกค้าผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทควรวางแผนระยะยาว เพื่อสร้างองค์การฐานความรู้ และคิดถึงเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคน

Lee and Kim ( 2001) และ Awazu and Desouza ( 2004) ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้มีพื้นฐานสำคัญจากแนวคิดการบริหารจัดการบนฐานทรัพยากร (resource-based perspectives)

Malone (2002) ให้ความเห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจกับการจัดการความรู้เสมือนหนึ่งเป็นแนวทางนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคข้อมูลข่าวสาร ความท้าทายอย่างน้อย 2 สิ่งที่ทำให้บริษัทให้ความสนใจและจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร คือ

1) ผู้ปฏิบัติงานอาวุโสขึ้น ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมอย่างยาวนานของคนรุ่นนี้จะหายไปพร้อมกับการออกจากงาน ผู้บริหารรับรู้ถึงความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และมองว่าทรัพยากรความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารตามสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ทัน ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก็สามารถสร้างโอกาสได้เช่นกัน ทำให้บริษัทรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เช่น สื่อเพื่อการสื่อสารต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ทำให้บุคคลมีศักยภาพในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากขึ้น ความรวดเร็วในเชิงธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่ใช้ในตลาดลดลง วงจรชีวิตของการพัฒนาผลิตภัณฑ์สั้นลงและความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ดีกว่ามีมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาสารสนเทศและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ซึ่ง Malone (2002) อ้างไว้ในการศึกษาว่า Davenport (1999 cited in Malone, 2002) เสนอแนะว่าการตอบสนองต่อความท้าทายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถใช้การจัดการความรู้มาช่วยได้

Wijnhoven (2006) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นที่กล่าวขานอย่างมากในวงวิชาการและวงการอุตสาหกรรมเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมา ซึ่งมีที่มาจาก 3 สิ่งสำคัญ คือ

1. ผู้ส่งมอบเทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาโอกาสในการใช้และการสร้างความรู้บนระบบฐานความรู้ และการใช้อินเทอร์เน็ต

2. องค์กรวิชาการ และวิชาชีพยอมรับความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ในสังคมสมัยใหม่

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยอมรับว่า การใช้ทุนทางปัญญา (intellectual capabilities) เป็นแหล่งทรัพยากรที่ดีที่สุดของการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ (global economy)

Perrott (2007) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกิดจากแนวโน้มพื้นฐานทางธุรกิจ 3 เรื่อง คือ

1. การเพิ่มขึ้นของข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นตลอด 24 ชั่วโมงหรือ 7 วันในหนึ่งสัปดาห์
2. โลกาภิวัตน์ของธุรกิจ ดังเช่น ผลกระทบสามารถเกิดขึ้นทุกที่ในโลก เนื่องจากความรู้ซึ่งเป็นทรัพยากรที่แท้จริงของความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ความซับซ้อนของธุรกิจที่เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ผลักดันให้กระบวนการธุรกิจใหม่ๆ จะต้องให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นหลักประกันถึงความรับผิดชอบและลดความเสี่ยงของความคิดพลาด

## 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้

ในยุคปัจจุบัน การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจำนวนมากได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า แนวทางที่มุ่งเน้นความรู้จะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารและสารสนเทศที่เผชิญอยู่ได้ และยังคงคาดหวังว่าจะได้ค้นพบทรัพย์สินที่ซ่อนอยู่ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Lindstaedt, et al., 2002) การจัดการความรู้เป็นการผสมผสานของศาสตร์หลายสาขา และมีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ได้ ดังนี้

Demsetz (1991 cited in Google book Search, 2008) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับคนกลุ่มอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาอื่น เป็นการแปลงความรู้เฉพาะไปเป็นกฎ ระเบียบ

Wiig (1993 cited in Google book Search, 2008 ) เสนอว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างระบบ สิ่งที่มีมองเห็นได้ มีเหตุมีผล การเริ่มใหม่ และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์กรได้รับประสิทธิผลที่สัมพันธ์กับความรู้สูงสุด และการได้รับทรัพย์สินทางความรู้กลับคืนสู้องค์กร

Stewart (1997) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีแบบแผน เพิ่มคุณค่าให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของคนในองค์กร โดยอาศัยโครงสร้าง และการสะสมความสามารถของคนในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินงาน คู่มือ ระบบเครือข่าย ฯลฯ ช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ความสามารถเหล่านี้จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป หลังจากบุคลากรที่มีความรู้ออกจากองค์กรไป เมื่อมีการจัดระเบียบสินทรัพย์แล้ว ความรู้ดังกล่าวจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรขององค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดการแบ่งปัน การเก็บรักษา และเพิ่มพูนความรู้ในองค์กร

Quintas, Lefriere and Jones (1997) อธิบายว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง และต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย การนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผลความรู้ที่มีอยู่ รวมทั้งประสิทธิภาพ

ของการจัดการความรู้ นโยบายที่กำหนดจะต้องสร้างความมั่นใจว่าสามารถนำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ โดยสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ในทุกระดับขององค์กรและทุกการปฏิบัติงาน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ได้แก่ วัฒนธรรม คน กระบวนการ และเทคโนโลยี และต้องยอมรับว่าสารสนเทศจำนวนมากไม่ได้ใช้เฉพาะในคอมพิวเตอร์เท่านั้นแต่ใช้ในสมองของคนด้วย

Sveiby (1998 cited in Google book Search, 2008) ให้ความเห็นว่าการจัดการความรู้ หมายถึง ศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่มองไม่เห็นขององค์กร

Kenneth and Jane (1998 อ้างถึงในบุญส่ง หาญพานิช, 2546) อธิบายว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการเชิงระบบ มีการนำความรู้ที่จัดเก็บในองค์กรมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

Wilson and Asay (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเพิ่มคุณลักษณะพิเศษทางปัญญาและความสามารถที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง ลดภาระงาน ปรับปรุงจุดเน้น และกำจัดงานโดยอัตโนมัติ

Siemieniuch and Sinclair (1999 cited in Kamara et al., 2002) เสนอว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการวงจรชีวิตของความรู้ (knowledge life cycle management : KLCM) ซึ่งหมายความรวมถึงการหมดอายุของความรู้ (knowledge retirement) ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของการจัดการความรู้

Beckman (1999 อ้างถึงใน จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ปรากฏในศาสตร์ต่าง ๆ ด้วยความหลากหลายทางความคิด ซึ่งผลจากการศึกษาวรรณกรรม Beckman เห็นได้ว่าขอบเขตของการศึกษาด้านการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์ที่หลากหลาย ทำให้ทราบสถานะองค์ความรู้ที่กำลังศึกษาอยู่ ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา Beckman ได้สรุปสถานภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ทศนะ ดังนี้

#### 1. ทศนะเชิงแนวคิด (Conceptual perspective)

ทศนะเชิงแนวคิด จะเกี่ยวข้องกับการอธิบายพื้นฐาน และกรอบของการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ใหม่ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจพื้นฐานตั้งแต่นิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป ในทศนะนี้จะกล่าวถึง 1) นิยามของความรู้ ซึ่งมีทั้งนิยามทางปฏิบัติ นิยามเชิงแนวคิด และนิยามที่เกี่ยวข้องกับทางปรัชญา 2) มิติของความรู้ซึ่งมี 5 ลักษณะ ลักษณะแรก กล่าวถึงสื่อที่จัดเก็บความรู้ (Knowledge storage media) ลักษณะที่สอง เป็นความสามารถในการเข้าถึงความรู้ (Knowledge accessibility) ลักษณะที่สาม เป็นระบบการแบ่งประเภทของความรู้ (Knowledge typologies) ลักษณะที่สี่ เป็นลำดับขั้นตอนของความรู้

(Knowledge hierarchy) และลักษณะสุดท้ายเป็นหลักการของความรู้ (Knowledge principles) 3) นิยามของการจัดการความรู้ และ 4) กรอบการจัดการความรู้

## 2. ทิศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (KM process perspective)

เพื่อให้ความรู้เปลี่ยนแปลงไปเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร จึง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดระบบระเบียบ แพร่กระจาย แบ่งปัน และการใช้ความรู้ ประสพการณ์ และความเชี่ยวชาญให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้ถูกพิจารณาว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ความเชี่ยวชาญ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมธุรกิจปัจจุบัน

## 3. ทิศนะเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology perspective)

เป็นทิศนะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบผู้เชี่ยวชาญที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยทั่วไปทิศนะนี้จะกล่าวถึง 1) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT infrastructure) เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปัน เข้าถึง และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว 2) แผนผังแสดงความรู้ (Knowledge representation schema) เป็นแผนผังสำหรับแสดงความรู้ตามลำดับชั้นของความรู้ โดยทั่วไปความรู้ในระบบผู้เชี่ยวชาญมีแผนผังความรู้ 3 ลักษณะ กรณี กฎ และ โมเดล ซึ่งถูกอธิบายในลักษณะของ Case-based Reasoning Rule-based System และ Model-based Reasoning 3) คลังความรู้ (Knowledge Repositories) เป็นส่วนที่เก็บความรู้ขององค์กร ซึ่งโครงสร้างความรู้ที่ถูกจัดเก็บอาจอยู่ในรูปแบบของภาพ เสียง วิดีทัศน์ กรณี กฎ โมเดล หรือแม้กระทั่งกระบวนการต่างๆ 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ (Integrated Performance Support System-IPSS) เป็นระบบสนับสนุนการทำงาน อาทิ การให้คำแนะนำ การสอน หรือที่ปรึกษา เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนรูปความรู้จากความรู้ที่อยู่ในระดับต่ำไปเป็นความรู้ระดับสูง เช่น ข้อมูลหรือกรณีสามารถเปลี่ยนรูปไปเป็นกฎ โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้เชิงอุปมาน (Learning induction) การค้นพบความรู้ และเหมืองข้อมูล (Data Mining)

## 4. ทิศนะเกี่ยวกับองค์กร (Organizational perspective)

ทิศนะนี้โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) คุณลักษณะองค์กรความรู้ (Knowledge organization characteristics) ซึ่ง Liebowitz and Beckman (1998) ได้กำหนดคุณลักษณะองค์กรความรู้ (Knowledge organization) ที่สำคัญ คือ เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ลูกค้า การพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น และมุ่งความเป็นเลิศ Customer/Improvement and Excellence driven) มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ มีผู้เชี่ยวชาญและความรู้ในระดับสูง มีอัตราการเรียนรู้และนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง มีการบริหารจัดการด้วยตัวเอง (Self-directed and managed) มีการทำงานเชิงรุกและมุ่งอนาคต เป็นต้น 2) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) ซึ่ง Beckman (1997) ได้เสนอโครงสร้างองค์กรใหม่เรียกว่า “ศูนย์ความเชี่ยวชาญ” (Center of

expertise) ซึ่งศูนย์ดังกล่าวมีหน้าที่สร้าง วิจัย บริหารจัดการคลังความรู้ รวมทั้งกำหนดมาตรฐาน วิธีการ และการปฏิบัติสำหรับสาขาต่างๆ

#### 5. ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management perspective)

ทักษะนี้จะกล่าวถึงหลักการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การปฏิบัติทางการบริหารจัดการ (Management practices) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกำหนดความตั้งใจ (Mindsets) เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถรับรู้ ให้การสนับสนุนและมีพันธะสัญญาถึงองค์กรความรู้ 2) การวัดและการให้คุณค่าทุนทางปัญญา (Measuring and Valuing Intellectual capital) ซึ่งควรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร Beckman (1998) ได้จำแนกการวัดเป็น 3 กลุ่มคือ การวัดผล (Result) ซึ่งเป็นอดีต การวัดกระบวนการ (Process) ที่เป็นปัจจุบัน และการวัดทรัพยากร (Resource) ที่เป็นอนาคต และ 3) การให้รางวัล ค่าตอบแทน แลระบบแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

#### 6. ทักษะเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ (Implementation perspective)

ในทักษะนี้มักกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ทำนายและทำให้เกิดความสำเร็จ ความท้าทายและอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ รวมทั้งกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) การทำให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT infrastructure implementation) ซึ่ง Beckman (1997) ได้เสนอโมเดล 4 ระยะสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success factors) ซึ่ง Davenport and prusak (1998) ได้ระบุปัจจัย 9 ประการที่จะทำให้โครงการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ 3) สิ่งที่ต้องมีมาก่อนและความท้าทาย (prerequisites and challenges) ซึ่ง Beckman (1997) แนะนำสิ่งที่มีมาก่อน 4 ประการที่ทำให้โอกาสของความสำเร็จมีมากขึ้นในระหว่างดำเนินการจัดการความรู้

ธนาคารโลก (Kim, 2005) เสนอว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการแหล่งความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา มิใช่เป็นเพียงคลังข้อมูลวิธีการใดที่ดีที่สุด เป็นผู้เก็บรวบรวมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาที่ดีที่สุดจากองค์กรภายนอก ขอมให้คนนอกเข้าถึงได้เป็นบางส่วน สร้างชุมชนที่มีการปฏิบัติการ พัฒนาฐานความรู้แบบออนไลน์ จัดตั้งบริการให้คำปรึกษา จัดทำรายการความเชี่ยวชาญ ให้บริการสถิติที่สำคัญ เปิดบริการให้เข้าถึงข้อมูลทางธุรกิจ จัดหาพื้นที่สำหรับการสนทนากับมืออาชีพ และให้ข้อมูลไปถึงลูกค้า ผู้ร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

Denning (2001 cited in Jamieson and Handzic, 2004) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมแนวปฏิบัติและแนวทางการสร้าง แสวงหา เผยแพร่วิธีการและสาระที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร

Alavi and Leidner (2001) เสนอว่าการจัดการความรู้เป็นพลวัต เป็นปรากฏการณ์อย่างต่อเนื่องของกระบวนการที่อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีสารสนเทศ

สามารถใช้เพื่อขยายการจัดการความรู้ไปมากกว่าการเก็บรักษาและนำความรู้ออกมาเท่านั้น

Kamara, Anumba and Carrillo ( 2002) เสนอว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่สิ่งที่สิ้นสุดด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นกระบวนการซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างคุณค่า การเพิ่มผลผลิต และการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า เป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ประกอบ ใจมั่น (2547) กล่าวว่าจากการรวบรวมความหมาย การบริหารจัดการความรู้ ที่นักวิชาการ นักการศึกษา หรือองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้น พบว่า การให้ความหมายคำว่า การบริหารจัดการความรู้มิได้หลายมิติ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 มิติ ประกอบด้วย

1. มิติด้านเทคโนโลยี : กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดให้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดในองค์กร เพื่อเป็นกลไกการสืบค้น การจัดการฐานความรู้ และการใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ กักเก็บ ถ่ายโอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ไขปัญหาการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้

2. มิติด้านองค์กร : กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ว่าเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการสร้างคุณค่าทางการประกอบการอย่างเต็มที่ จากทุนความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ เช่น การรวบรวม จัดการ กักเก็บ แพร่กระจาย การปรับปรุงความรู้ และการนำความรู้มาใช้ใหม่ ทั้งที่อยู่ในรูปตำรา คู่มือ และกระบวนการ เพื่อจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. มิติด้านสังคม : กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดบรรยากาศให้มีการแบ่งปันความรู้กันอย่างฉันทันมิตร ที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทั่วทั้งองค์กร เป็นการเน้นการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล เกิดชุมชนของพนักงานความรู้ การแบ่งปันประสบการณ์ การเกิดเครือข่ายของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (ความพึงพอใจการอยู่ร่วมกัน) เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง มีการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือมีพี่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาแนะนำ

ดังนั้น หากนำทั้ง 3 มิติ มาผนวกเข้าด้วยกัน และกำหนดเป็นค่านิยมใหม่ คำว่า การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้หรือภูมิปัญญาทั้งหมดที่องค์กรมีให้เป็นระบบระเบียบ ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการค้นหามาใช้ โดยอาศัยบรรทัดฐานทางสังคม ที่ยึดถือร่วมกันเป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์ทางใจของคนในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการจัดการร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้หรือภูมิปัญญาในลักษณะสัมพันธ์กันที่มิตรที่ความรู้หรือภูมิปัญญามีการไหลเวียนในองค์กรอย่างอิสระและอยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

Awazu and Desouza (2004) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่ามีมุมมอง 2 มิติ คือ กระบวนการและทรัพยากร



1. ในมิติของกระบวนการ การจัดการความรู้เริ่มตั้งแต่การแสวงหา สร้าง จัดเก็บ ถ่ายโอนและประยุกต์ใช้

2. ในมิติของทรัพยากร การจัดการความรู้เป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความรู้ที่หายาก มีคุณค่า ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่สามารถ สับเปลี่ยนหรือทดแทนได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

Rao (2005) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ 2 ประการ คือ

1) การฝึกฝนอย่างเป็นระบบและแนวทางที่ทำให้สารสนเทศและความรู้เจริญเติบโต ไปพลเวีย่น และสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับคน สารสนเทศ ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือ แนวปฏิบัติที่ดี พันธมิตร และชุมชนแนวปฏิบัติ

2) ในบริบทเชิงธุรกิจและการแข่งขันที่เน้นทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ถือ เป็นการดำเนินงานที่สำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง การเพิ่มผลผลิต การรักษาความรู้และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

Metcalf (2006) อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นทั้งอุดมคติและกระบวนการ ในเชิงอุดมคติ การจัดการความรู้เป็นเลนส์ส่องให้เห็นการรับรู้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร และมองว่าต้นทุนทางปัญญาเป็นสิ่งที่สามารถหามาและเป็นเจ้าของได้ ในเชิงของ กระบวนการนั้น การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรบันทึก เก็บรวบรวมและใช้ประโยชน์ จากความรู้เป็นเหมือนทรัพย์สินเพื่อสร้างคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้

Perrott (2006 cited in Perrott, 2007) อธิบายการจัดการความรู้ว่าเป็นการระบุ จัดเก็บ และปกป้องความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตและเพื่อประโยชน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่ง อาจเป็นความรู้แฝงหรือความรู้ที่เห็นชัดแจ้งก็ได้

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2550) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการ รวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบเกี่ยวกับการระบุค้นหา และรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งที่เห็นชัดแจ้งและที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลมาพัฒนา และจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ ต้องการ

### 2.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

American Productivity & Quality Center (1998) อธิบายว่า การจัดการความรู้ ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีและสาขาวิชาที่หลากหลาย เช่น ศาสตร์การจัดการ ศาสตร์สารสนเทศ ทฤษฎีทางการศึกษา ศาสตร์การสื่อสาร โดยทั่วไปแล้ว การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เพื่อใช้ประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่ในทิศทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากความรู้กระจายอยู่รอบ ๆ การทำงานของบุคคลทั้งในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน องค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการสร้างพลังร่วมระหว่างทรัพยากรความรู้ที่เก็บสะสมอยู่ในสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเอกสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ เครื่องเสียง และนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานบนฐานของความต่อเนื่อง วัตถุประสงค์คือ การทำให้ความรู้ที่มีอยู่ให้ผลผลิตในกระบวนการและผลิตภัณฑ์หลักที่สูงขึ้น

2. เพื่อให้ความรู้ของบุคคลมีพลังและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กร โดยตั้งอยู่บนฐานของกระบวนการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร วัตถุประสงค์นี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

3. เพื่อแปลงความรู้ของบุคคลไปเป็นต้นทุนเชิงโครงสร้างขององค์กร มนุษย์เป็นทรัพย์สินหลักขององค์กร แต่สามารถเดินออกจากองค์กรได้ทุกเวลา องค์กรต้องการบริการลูกค้าบนฐานของความต่อเนื่อง โดยการแปลงความรู้ของบุคคลไปสู่ความรู้ที่รวบรวมไว้ได้ บริษัทไม่เพียงแต่พยายามลดความเสี่ยงของการขาดหายของความรู้ แต่เพิ่มความเร็วกับความรู้ที่สามารถให้ผลผลิตที่ดีกว่า

4. เพื่อแปลงกลยุทธ์การปฏิบัติพันธกิจให้อยู่บนฐานสมรรถนะและความสามารถหลัก สมรรถนะและขีดความสามารถใช้เพื่อเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อทำให้เกิดโอกาสเหล่านี้ องค์กรควรตระหนักถึงสมรรถนะขององค์กรและขอบเขตความรู้และทรัพย์สินที่มีอยู่และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

Wilson and Asay (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยการเพิ่มความเชี่ยวชาญทางปัญญาและความสามารถทำสิ่งที่ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำ ปรับปรุงจุดเน้น และจัดการทำงานที่ถูกทำให้เป็นอัตโนมัติ

## 2.4 องค์กรประกอบของการจัดการความรู้

จากการศึกษาองค์กรประกอบของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่ามีองค์กรและนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

บริษัทโลตัส (Lotus, 2001 อ้างถึงในประกอบ ใจมัน, 2547) ได้ระบุว่าองค์กรประกอบของโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 1) คน (People) 2) สถานที่หรือแหล่งติดต่อสื่อสาร (Places) และ 3) สิ่งที่เป็นความรู้ (Thing) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. คน (People) หมายถึง ตัวแทน พนักงาน ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเป็นศูนย์กลางความสำเร็จของการประกอบการขององค์กร องค์กรที่มีการ

บริหารจัดการความรู้ จะรวบรวมข้อมูลว่าใครเชี่ยวชาญทางด้านใดบ้าง หรือถ้ามีงานหรือโครงการใหม่เข้ามา ควรจะมอบหมายงานให้ใคร เพื่อจะได้ตรงกับความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เขามี

2. สถานที่หรือแหล่งติดต่อสื่อสาร (Place) เป็นสถานที่ทำงานเสมือน ซึ่งคนเข้ามาเพื่อระดมสมอง เรียนรู้ หรือมีปฏิสัมพันธ์ หรือทำกิจกรรมร่วมกัน เทคโนโลยีการบริหารจัดการความรู้ให้สถานที่ทำงานเหล่านี้ และจัดให้มีเทคโนโลยีการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยเนื้อหา เครื่องมือการเรียนรู้ และเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ผู้ใช้สามารถทำการเชื่อมต่อได้ทั้งที่ไม่ใช่เป็นเวลาเดียวกัน (Asynchronous) และการเชื่อมต่อในเวลาเดียวกัน (Real-Time) ยกตัวอย่างเช่น ทุกคนในองค์กรสามารถระดมความคิดร่วมกัน หรือเปิดประเด็นแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกระดานข่าว (Web Board) การประชุมทางไกล (Video Conference) หรือโปรแกรมในลักษณะที่ตรวจสอบได้ว่า ใครกำลังเชื่อมต่อระบบเครือข่าย (Online) อยู่ จะได้ติดต่อพูดคุยได้โดยมีการแยกหมวดหมู่ของกลุ่มสนทนา

3. สิ่งที่เป็นความรู้ (Things) หมายรวมถึง ข้อมูล สารสนเทศ และ กระบวนการ ซึ่งถูกออกแบบ รวบรวม จัดหมวดหมู่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร การบริหารจัดการความรู้สามารถช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงและประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านี้ สู่เป้าหมายของการประกอบการ

Wilson and Asay (1999) เสนอว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 สิ่งสำคัญ คือ 1) การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (focus on process) 2) ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (total employee involvement) และ 3) การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous learning and improvement)

Kamara, Anumba and Carrillo (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ 3 ประการ คือ 1) คนและเครือข่ายที่เป็นผู้เก็บความรู้ 2) องค์กร และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ

## 2.5 กระบวนการจัดการความรู้

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ กระบวนการจัดการความรู้หมายถึงงานและกิจกรรมซึ่งนำไปใช้ในการจัดการความรู้ภายใต้บริบทของโครงการและหรือองค์กร (ปัจจัย/บริบทปรับเปลี่ยนกระบวนการ) ซึ่งมีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ ดังต่อไปนี้

Marquardt (1996) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ 4 กระบวนการ ซึ่งพบว่า องค์กรการเรียนรู้หลาย ๆ แห่งที่ประสบความสำเร็จได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การแสวงหาความรู้ภายนอกองค์กร เช่น การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นๆ การเข้าร่วมประชุม การจ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ การติดตามชมโทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิดีโอ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งข้อมูล การว่าจ้างทีมงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ การสร้างพันธมิตร และรูปแบบความร่วมมือต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร เป็นการมุ่งความสนใจไปยังความรู้ของทีมงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ๆ

2. กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) สามารถอธิบายด้วยวิธีการ 4 แบบ ดังนี้

2.1 การสร้างความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคลไปเป็นความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นความรู้ที่เติบโตขึ้นแบบความเป็นส่วนตัว โดยการผ่านความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เช่น การฝึกงานกับผู้บังคับบัญชา โดยทั้งสองได้ทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การฝึกงานสามารถเรียนรู้ว่าอะไรคือความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ของผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้แบบนี้ค่อนข้างมีข้อจำกัด เนื่องจากความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคลดังกล่าวไม่สามารถดึงออกมาเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้งได้ และองค์กรไม่สามารถที่จะสกัดหรือดึงเอาความรู้ดังกล่าวออกมาทั้งหมดได้โดยง่าย

2.2 การสร้างความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคลไปเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Tacit to Explicit Creation of Knowledge) การสร้างความรู้ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อมีบางคนนำความรู้ที่ปรากฏอยู่แล้วมาเพิ่มเติมหรือผสมผสานด้วยความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคลของตนเข้าไป และออกแบบความรู้บางสิ่งบางอย่างขึ้นมาใหม่ ซึ่งสามารถนำไปแบ่งปันทั่วองค์กร เช่น ผู้บริหารองค์กรใช้ความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคลมาปรับเข้ากับระบบใหม่เพื่อนำมาควบคุมการจัดทำงบประมาณสำหรับองค์กร เป็นต้น (คนญี่ปุ่นมีความสามารถพิเศษในการพัฒนาความรู้แบบนี้มาก)

2.3 การสร้างความรู้ที่เห็นชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) ความรู้ลักษณะนี้ได้มาโดยการผสมผสานและการสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดแจ้งที่ปรากฏอยู่ เช่น ผู้บริหารองค์กรรวบรวมและสังเคราะห์สารสนเทศขององค์กร การสร้างความรู้แบบนี้มีข้อจำกัดสำหรับการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพราะการสร้างความรู้ลักษณะนี้มุ่งให้ความสนใจเพียงความรู้ที่ปรากฏอยู่แล้วในองค์กร

2.4 การสร้างความรู้ที่เห็นชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) การสร้างความรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อความรู้ที่เห็นชัดแจ้งที่เกิดขึ้นใหม่ถูกรวบรวมไว้ และสมาชิกในองค์กรได้มีการนำมาเรียนรู้หรือปฏิบัติ เกิดเป็นความรู้ที่ฝัง

สมอยู่ในตัวบุคคลใหม่ เช่น กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ของผู้บริหารได้กลายมาเป็นแนวทางการทำงานที่ได้มีการนำมาใช้ในองค์กร

3. กระบวนการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval)

4. กระบวนการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization)

Wiig (1993 อ้างถึงใน สรสิริ วรวรรณ, 2548) เสนอวิธีการจัดการความรู้ 4 ประการ คือ การสร้างและหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมและแปรข้อมูล การเผยแพร่สิ่งที่เป็นประโยชน์ และการเปลี่ยนคุณค่าให้เป็นเงิน

Brooking (1999 อ้างถึงในประกอบ ใจมั่น, 2547) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ 4 กระบวนการย่อย คือ การระบุความรู้ (identify knowledge) การตรวจสอบความรู้ (audit knowledge) การรวบรวมจัดเก็บเอกสารความรู้ (document knowledge) และการแพร่กระจายความรู้ (disseminate knowledge)

Boynton (1999 อ้างถึงในประกอบ ใจมั่น, 2547) เสนอว่า การเริ่มต้นการจัดการความรู้ควรประกอบด้วย การทำให้ความรู้สามารถมองเห็นได้ (making knowledge visible) การสร้างความเข้มข้นของความรู้ (building knowledge intensity) การพัฒนาวัฒนธรรมความรู้ (developing a knowledge culture) และการสร้างโครงสร้างความรู้ (building a knowledge infrastructure)

Tannembaum (ม.ป.ป. อ้างถึงใน Boyett and Boyett, 2001) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ คือ 1) การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ 2) การแบ่งปันความรู้ 3) การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด และ 4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

Natarajan and Shekhar (2001) เสนอแนวคิดการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร โดยจะวนเป็นวง (spiral path) เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (knowledge generation) การกักเก็บความรู้ (knowledge store) และการใช้ความรู้ (knowledge utilization)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกองค์กร เข้าใจง่ายและเห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เรียกว่า TUNA Model หรือ KM Model “ปลาหู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตามองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาาร่วมของชุมชนในองค์กร ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใคร่ก็บังคับใครไม่ได้ และส่วนที่สาม

Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ

## 2.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้

Hansen et al. (1999 cited in Malone, 2002) เสนอว่าการจัดการความรู้มีกลยุทธ์พื้นฐาน 2 ประการ คือ

1. เรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (personalization) ประกอบด้วยการแสวงหา/ดึงความรู้จากตัวบุคคลและการเอื้อให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่ในองค์กร หรือพัฒนาความสามารถขององค์กรในการสร้างและจ้างคนด้วยความรู้พิเศษ

2. การประมวลความรู้ (codification) เนื่องจากความรู้มีมากกว่าที่ปรากฏในเอกสารองค์กร จึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะประมวลความรู้ได้อย่างสมบูรณ์ด้วย

การผสมผสานทั้งสองกลยุทธ์เข้าด้วยกัน จะเป็นแนวทางในการรักษาทรัพยากรความรู้ที่ซ่อนอยู่และใช้ประโยชน์ของความรู้ดังกล่าวให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ประมวลเป็นกลยุทธ์ที่ดีของการจัดการความรู้ได้ 9 ประการ ดังนี้

1. เรื่องของคุณภาพและการจัดการความรู้จะต้องปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Wilson and Asay, 1999)

2. การจัดการความรู้ต้องสามารถแปลงความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง เนื่องจากความรู้จะหายไปเมื่อบุคลากรออกจากงาน (Malone, 2002) การบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จในญี่ปุ่นยอมรับว่าการสร้างความรู้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจับความรู้ที่มองไม่เห็น/ฝังลึกอยู่ในในสัญชาตญาณ และความคิดของลูกจ้าง ให้ได้ (Google book Search, 2008 : 3 )

3. มีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Kamara et al., 2002)

4. มีระบบเอกสารและการปรับปรุงแผนงาน โครงการ โดยใช้บทเรียนจากกิจกรรมในอดีต (Kamara et al., 2002)

5. มีการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร (Kamara et al., 2002)

6. มีกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดีที่สามารถสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กร (Kamara et al., 2002) โดยจะต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ของกิจกรรมเฉพาะที่ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ไปใช้ในกระบวนการหลักขององค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในเรื่องที่จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการค้นหาความรู้

7. มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์ นอกเหนือจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย (Malone, 2002)

8. มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้โดยทีมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความปลอดภัย ถูกต้อง ทันสมัย ตรงเวลา และมีความหมาย รวมทั้งควรมีความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ นวัตกรรม บทเรียนในอดีตด้วย (Rao, 2005; Wilson and Asay, 1999)

9. การจัดการความรู้ต้องก้าวไปมากกว่าการได้พบสิ่งที่ต้องการโดยบังเอิญเท่านั้น หากองค์กรต้องการสร้างวิธีการซึ่งก่อให้เกิดการได้เปรียบในเรื่องของความรู้แล้ว องค์กรจะต้องเพิ่มความพยายามสร้างปฏิสัมพันธ์ออกไปนอกเหนือการปฏิสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์กรเท่านั้น Amidon (1997 cited in Malone, 2002)

## 2.7 ระดับของการจัดการความรู้ (level of KM)

สืบเนื่องจากมุมมองการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับมิติที่สำคัญอย่างน้อย 2 มิติ คือ กระบวนการและทรัพยากร ซึ่งในมุมมองของทรัพยากรถือเป็นเรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และในส่วนของกระบวนการนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งยังมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้ วัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และการติดตามประเมินผล ดังนั้น การจัดการความรู้จึงครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่ระดับกลยุทธ์จนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่ง Wijnhoven (2006) เสนอระดับการจัดการความรู้ 3 ระดับ คือ

1. การจัดการความรู้ระดับกลยุทธ์ (Strategic knowledge management) การจัดการความรู้ระดับนี้ เป็นการนิยามสถาปัตยกรรม/การออกแบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร เป็นแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่จะให้ประโยชน์กับลูกค้าหรือผู้รับบริการในอนาคตหรือสมรรถนะหลักใหม่ที่จำเป็นต่อการสร้างประโยชน์เหล่านั้น และจะมีวิธีการเชื่อมประสานให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงประโยชน์เหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไร หรือกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมว่า สถาปัตยกรรม/โครงสร้างความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้และสารสนเทศที่จำเป็นในระยะยาว จะมีวิธีการจัดหาและจัดการกับมันอย่างไร รวมถึงจะมีการใช้ความรู้ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร หมายความว่า นโยบายและแผนเกี่ยวกับความรู้และสารสนเทศจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสถานะแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ ภายใต้การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ ความรู้จะได้รับการประเมินถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยพิจารณาว่าความรู้หรือสมรรถนะใดที่ควรให้ความสนใจสูงสุดและจะมีนโยบายอะไรในการปกป้องความรู้จากการหลอกลวงและถูกขโมย กิจกรรมนี้ เรียกว่า การควบคุมความรู้

2. การจัดการความรู้ระดับกลยุทธ์ (Tactical knowledge management) เกี่ยวข้องกับการจัดหาทรัพยากร การตัดสินใจเรื่องโครงสร้างทางกายภาพ การริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ การตั้งและติดตามงบประมาณ การจัดการความรู้ในระดับนี้ควรมีการจัดทำกฎระเบียบเพื่อรับมือกับความรู้ ทั้งในรูปของความรับผิดชอบ ขั้นตอนดำเนินงาน และวิธีการ (ทั้งเชิงจูงใจและการเงิน) สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับ การจัดการการเงินและงบประมาณของกิจกรรมการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ระดับปฏิบัติการ (Operational knowledge management) เกี่ยวข้องกับการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในเรื่องของการพัฒนา เก็บรักษา เผยแพร่ ใช้ (นำกลับมาใช้) รวมถึงการปรับความรู้และสารสนเทศให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และกลวิธีในระดับ 1 และระดับ 2 ด้วย

กิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละระดับแสดงดังแผนภูมิที่ 2.8

แผนภูมิที่ 2.8 รูปแบบของการจัดการความรู้และสารสนเทศของ Wijnhoven (Wijnhoven, 2006 :

6)



## 2.8 เครื่องมือการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจและคนอื่น ๆ (2547 อ้างถึงในจิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2549) อธิบายถึงเครื่องมือจัดการความรู้ที่บริษัท Xerox Corporation นำมาใช้ว่าสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ เครื่องมือที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้



1) เครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับความรู้ประเภทโดยนัย (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนและสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้ที่ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice-CoPs) การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) หรือเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

2) เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นส่วนสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้มาตั้งแต่ขั้นตอนการค้นหารวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขาการกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทที่เห็นได้ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในองค์กร การจัดทำ Knowledge Portal ขององค์กร เป็นต้น

Malone (2002) เสนอเครื่องมือจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 4 ประเภท คือ

1. ทีมงานโครงการ (project teams) จะต้องกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ดำเนินงานในแนวทางที่ดีกว่า พัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความเจริญเติบโตของบริษัท

2. ชุมชนความรู้ (knowledge communities)

3. ชุมชนแนวปฏิบัติ (communities of practice)

4. เครือข่ายความรู้ (knowledge networks) เป็นเครื่องมือขับเคลื่อน/สื่อสารความรู้ อาจดำเนินการโดยการพัฒนาอินเทอร์เน็ต เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งทำได้ง่ายกว่าจดหมายข่าว บันทึกรายการระหว่างหน่วยงาน เอกสาร สิ่งตีพิมพ์เชิงวิชาการ/วิชาชีพ ห้องสมุดวิดีโอ อย่างไรก็ตาม เครือข่ายความรู้ไม่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ดังคำกล่าวของ Davenport and Prusak (2000 cited in Malone, 2002) ที่ว่า “บริษัทจำเป็นต้องเปลี่ยนจุดสนใจจากเอกสารไปเป็นการอภิปราย” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์

Collison and Parcell (2004) เสนอเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่จะช่วยในการดึงความรู้ใหม่ๆ ออกมาจากบุคคล 3 ประเภท คือ 1) เพื่อนช่วยเพื่อน 2) การศึกษาย้อนหลัง (การทบทวนหลังโครงการ) และ 3) การทบทวนหลังดำเนินการ (after action review)

Rao (2005) เสนอว่า เครื่องมือและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ คือ

1. เครื่องมือช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ที่เห็นชัดเจน (Explicit Knowledge)

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งต้องใช้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

## 2.9 บุคคลสำคัญของการจัดการความรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2552) เสนอว่าในการจัดการความรู้มีบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร 5 บุคคลหลักคือ

1. ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) การริเริ่มจัดการความรู้ในทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จมักเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดเห็นคุณค่าและผลักดันกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยการกำหนดตัวบุคคลหรือผู้บริหารระดับรองที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ” ระบบการจัดการความรู้

2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer : CKO) หากการริเริ่มจัดการความรู้ไม่ได้เริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดโดยแท้จริง คุณเอื้อจะมีบทบาทสำคัญอันดับแรกคือ นำเป้าหมายการจัดการความรู้เสนอผู้บริหารสูงสุดให้ความเห็นชอบ บทบาทต่อไปคือ ค้นหา “คุณอำนวย” เพื่อร่วมกันจัดให้มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ในระดับย่อย ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการความรู้ย่อย ๆ เหล่านั้นเข้ากับนโยบาย พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งจัดกิจกรรมให้เกิดการบรรยากาศของการมีส่วนร่วม แบ่งปันความรู้ และเตรียมทรัพยากรสำหรับจัดกิจกรรมจัดการความรู้ ติดตามความเคลื่อนไหวและให้คำแนะนำ รวมทั้งแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ เน้นการสร้างสภาพภูมิใจในความสำเร็จเป็นสำคัญ

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator : KF) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ บทบาทสำคัญของคุณอำนวยอยู่ที่การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานหรือ “คุณกิจ” ใช้ความคิดและเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ ทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดของผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร เชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานต่างกลุ่ม เชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในกับภายนอกองค์กร โดยการจัดกิจกรรมให้มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติในเรื่องความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP) เป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นเจ้าของความรู้ เป็นผู้ที่จะต้องค้นหา แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นผู้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณกิจจึงเป็นตัวจักรหรือกลุ่มเป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากร้อยละ 90-95 ของกิจกรรมเกิดจากคุณกิจเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น

5. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขยายวงมากขึ้น ยกกระดับความรู้จนเกิดการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ องค์กรที่จะดำเนินการจัดการความรู้อาจกำหนดบุคคลสำคัญของการจัดการความรู้แตกต่างกันได้ตามความเหมาะสมกับบริบทและขนาดขององค์กร

## 2.10 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จ เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสำรวจวรรณกรรมผลงานวิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้จำนวนมาก ดังนี้

จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ (2551) ได้นำเสนอผลการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1988 ถึงปี ค.ศ. 2004 พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้มี 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการองค์การ 4) ผู้บริหารองค์การ 5) กระบวนการจัดการความรู้ 6) การวัดผลการจัดการความรู้ และ 7) กลยุทธ์การจัดการความรู้

Alazmi and Zairi (2003 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์, 2551) ได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้จากงานจำนวน 14 ชิ้น ซึ่งตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1996-2002 โดยเน้นว่าปัจจัยเหล่านี้คือเป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันโดยใช้ความรู้ และเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ รายละเอียดของปัจจัยจำแนกตามเจ้าของงาน มีดังนี้

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
Wiig (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สินทรัพย์ที่เป็นความรู้ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ ต้องได้รับการสนับสนุน การรักษาไว้ และใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดโดยทั้งในระดับคนและองค์การ</li> <li>2. ต้องมีกระบวนการในการสร้าง รวบรวม จัดระบบ ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และเก็บรักษาความรู้</li> </ol>
Davenport, De Long, and Beer (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์การ</li> <li>2. เทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ</li> <li>3. โครงสร้างความรู้ที่เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น</li> <li>4. วัฒนธรรมความรู้ที่มีความเป็นมิตร</li> <li>5. วัตถุประสงค์และการสื่อสารที่ชัดเจน</li> <li>6. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจ</li> </ol>
Davenport and Prusak (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยี (เครือข่าย)</li> <li>2. การสร้างและเผยแพร่ความรู้</li> <li>3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้</li> <li>4. คลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์</li> <li>5. การฝึกอบรม วัฒนธรรมและผู้นำ</li> </ol>

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
	6. ประเด็นของความจริงใจ 7. โครงสร้างพื้นฐานของความรู้
Morey (1998)	1. ความสะดวก (สะดวกในการสืบค้นข้อมูล) 2. ความรู้ที่ค้นคืนมีความถูกต้องแม่นยำ 3. มีประสิทธิภาพ (ความรู้ที่ค้นคืนมีประโยชน์และความถูกต้อง) 4. ความสามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ
Trussler (1998)	1. โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม 2. ผู้นำและกลยุทธ์ (พันธะสัญญาในการจัดการ) 3. การสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอด 4. การค้นหาคนและข้อมูลที่เป็นแหล่งความรู้มีความถูกต้อง 5. วัฒนธรรม 6. เทคโนโลยี (เครือข่าย) 7. สะดวกในการร่วมมือในการส่งผ่านความรู้ 8. การฝึกอบรมและการเรียนรู้
Finneranm (1999)	1. การสร้างวัฒนธรรม 2. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศและความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. ประยุกต์กับการทำงาน
Liebowitz (2002)	1. กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้จากการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer) 3. คลังความรู้ที่สนับสนุนการทำงานขององค์กร 4. ระบบการจัดการความรู้และเครื่องมือ (เทคโนโลยี) 5. การส่งเสริมแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 6. การสนับสนุนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
Manasco (1999)	1. การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 2. การส่งเสริมกระบวนการ (การสร้างและแบ่งปันถ่ายทอดความรู้)
Bassi (1999)	1. คนในองค์กรมีความรู้ 2. มีการนำไปประยุกต์ใช้กับงาน 3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้
Choi (2000)	1. การอบรมบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
	3. การทำงานเป็นทีม 4. การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร 5. ผู้บริหารระดับสูงและพันธมิตร 6. โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ
Skyrme (2000)	1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน 3. มีความรู้เกี่ยวกับความรู้ 4. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 5. ผู้บริหารความรู้ 6. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ (สนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศ (บรรณารักษ์) รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนที่ใกล้ชิดกันระหว่างผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ) 7. โครงสร้างความรู้ที่พัฒนาอย่างดี (ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) 8. เครื่องมือวัดที่เหมาะสม 9. การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม การเรียนรู้ และความรู้ 10. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคที่สนับสนุนการทำงานด้านความรู้
Skyrme and Amidon (1997)	1. การเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร 2. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 3. ผู้บริหารความรู้ 4. วัฒนธรรมการสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 5. การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 6. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี 7. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ
Steele (2000)	1. บุคลากรต้องเชื่อในโมเดลใหม่ 2. เส้นทางการสื่อสารต้องเปิดเผย 3. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศ
Heising (2001)	1. การจัดเก็บประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 2. วัฒนธรรมการส่งอีเมลล์ในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) 3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การสร้าง การจัดเก็บ การ

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
	เผยแพร่ การประยุกต์ความรู้) 6. งานด้านการจัดการความรู้ต้องถูกรวมเข้ากับงานประจำวันและการบูรณาการอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวันขององค์กร

Martin (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์, 2551) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจัดการ และการจัดการองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1.1 การเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้

1.2 การมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด เปิดรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรแบบเปิด (Open enterprise)

1.3 บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีการทำงานในลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990) ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นจึงเป็นที่รวมของผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ โดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายที่มีการผสมผสานระหว่างทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่าย คือการยอมรับในความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจและเปิดกว้างต่อกัน นอกจากนี้ ยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ดำเนินการตรวจสอบความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และมุมมอง เพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นต้น

1.4 มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ โดยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ อยากเห็น อยากเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยมีแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ทั้งพฤติกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอด

ความรู้ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในแต่ละคนหรือทีมงาน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น know-how ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ต้องมีบรรยากาศที่การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในสถาบัน โดยเน้นรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) มากกว่าการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เพราะจะเป็นข้อจำกัดในการเปิดกว้างทางความคิด

2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ในงานวิจัยของ Martin พบว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในสถาบันให้ประสบผลสำเร็จ ควรมีบทบาทดังนี้

2.1 ผลักดันให้มีการจัดการความรู้ ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ โดยสร้างหลักประกันที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้

2.2 สร้างสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางออก

2.3 ส่งเสริมการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบเก่า ๆ

2.4 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานในลักษณะความร่วมมือกัน ทั้งภายในและระหว่างสถาบัน

2.5 มีความสามารถในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่สถาบันเผชิญ ทั้งนี้วิกฤตเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ขึ้น ทำให้สถาบันมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถเป็นหนึ่งเดียว มีพลังร่วมกัน

2.6 ส่งเสริมให้คนในสถาบันปรับเปลี่ยนความคิดโดยเน้นการให้ความสำคัญกับการประยุกต์การจัดการความรู้กับการทำงาน

2.7 ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสร้างความสมดุลระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ แต่ก็ไม่ควรมีการควบคุมที่เข้มงวดไป เพราะจะส่งผลเชิงลบต่อสภาพแวดล้อมของกระบวนการเรียนรู้

2.8 ผลักดันการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในสถาบัน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเครือข่าย เช่น เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมเครือข่าย รวมถึงการจัดอุปสรรคของสถาบันที่อาจกระทบต่อประสิทธิภาพของเครือข่าย

2.9 ผลักดันวิสัยทัศน์สถาบันที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของการจัดการความรู้ และเป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในสถาบันที่เกี่ยวข้อง

### 3) การบริหารจัดการองค์การ พบว่ามีดังนี้

3.1 สถาบันควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบราบที่ไม่มีระดับชั้นหรือหน่วยงานย่อยมากเกินไป เพราะทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.2 ควรเน้นระบบการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ไม่ใช่เป็นการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงลงไปสู่ระดับปฏิบัติการ และควรเน้นการบริหารแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ

3.3 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้ แผนกลยุทธ์เป็นทิศทางให้สถาบันรู้ว่าต้องทำอะไร เป็นกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสาระสำคัญในแผนต้องลำดับสิ่งที่ต้องปฏิบัติก่อน-หลังที่ชัดเจน

3.4 การกำหนดและจัดวางบุคลากรหลัก (Key personal) ให้อยู่ในตำแหน่งและหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกลักษณะของแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 มีการจัดตั้งทีมงานผู้นำด้านการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพและเป็นแบบอย่าง (ideal team) ขึ้นภายในสถาบัน และมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความรู้ หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ทีมงานเป็นกลุ่มบุคลากรที่ช่วยเหลือสถาบันในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ที่จะเป็นผู้นำกลุ่มอื่นๆ ลักษณะของทีมงานต้องมีความกระตือรือร้น มีพลัง และมีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองในการแสดงความคิดเห็น

3.6 มีมาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ โดยสร้างให้เกิดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นทางการ สร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ เช่น ให้รางวัลหรือการให้โบนัสหรือเงินรางวัลประจำปีในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินการทำงาน เป็นต้น

3.7 วิสัยทัศน์ของสถาบันควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ และการสร้างวิสัยทัศน์ควรมาจากการนำเอากระบวนการความรู้มาใช้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์

3.8 มีการใช้อำนาจควบคุมจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางที่สถาบันต้องการ หรือใช้ในการขจัดอุปสรรคการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องลงไปควบคุมที่รายละเอียด (micromanagement) หมายถึง การลงไปควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด เช่น การดูว่าบุคลากรใดที่ไม่มีความสามารถเพียงพอในงานที่รับผิดชอบอยู่ ก็อาจจะหาคนที่มีความชำนาญในงานนั้นเข้ามาแทน และสร้างการถ่ายทอดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น



3.9 มีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสถาบันที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติ มีทิศทางในการทำงานที่รับผิดชอบ และสร้างความมั่นใจในการทำงาน โดยนโยบายในการจัดการความรู้ ควรมีลักษณะเป็นนโยบายที่เอื้อให้การจัดการความรู้มีการดำเนินงานทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนภารกิจและเป้าหมายของสถาบันเป็นหลัก มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขที่มากระทบกับสภาพแวดล้อม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เป็นนโยบายที่มีความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติแต่ก็ไม่ย่อหย่อนเกินไป การเคร่งครัดหรือยึดมั่นกับนโยบายมากเกินไป เป็นอันตรายต่อการเรียนรู้ในองค์กร และมีการประกาศออกมาอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

3.10 มีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

## 2.11 การวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้

The American Productivity & Quality Center (2000) เสนอเรื่องการวัดผลการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. ไม่มียาวิเศษขนานเดียวสำหรับระบบการวัดการจัดการความรู้
2. ภารกิจและการออกแบบการวัดแปรผันตามระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้
3. การวัดที่มีความหมายจะต้องสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
4. การประเมินที่สมบูรณ์เป็นประโยชน์ต่อการเชื่อมต่อระดับขั้นที่ต้องการวัดกับความก้าวหน้าของการประเมิน
5. การตอบแทนการลงทุนยังคงถูกใช้ในการวัดการจัดการความรู้เบื้องต้น โดยการสรุปอ้างอิงไปถึงอนาคต
6. การเล่าเรื่องเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สำคัญและเป็นเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้
7. ระบบการวัดและการวัดรายบุคคลใช้กำหนดสิ่งที่น่าสนใจและขับเคลื่อนพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ที่ต้องการ

บุญดี บุญญากิจและคนอื่น ๆ (2547 อ้างถึงในจิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) อธิบายว่า การวัดผลเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงการปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัดดูประสงคของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นเพียงการควบคุม แต่เป็นการบริหารจัดการและ

การเรียนรู้พัฒนาการ การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์การประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ การวัดผลจะช่วยให้องค์การทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าบรรลุเป้าหมาย (Desire State) ที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return on Investment on Knowledge) เป็นเรื่องละเอียดและซับซ้อนอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ที่องค์การได้จากความรู้และการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ในทุกอนุขององค์การ การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งทำได้ยาก แม้แต่องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ยังต้องใช้เวลามากกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม ได้มีความพยายามที่จะวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เช่น Department of Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) 2) การวัดผลผลิต (Output Measures) และ 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์การที่เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรที่จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ในขณะที่องค์การซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้มาระยะเวลาหนึ่งแล้วควรวัดผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้้องค์การสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุดเช่นกัน

Lin, Hsiu-Fen. (2007) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนไปเป็นทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม และได้เสนอการแบ่งระดับการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้เป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล เน้นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการความพยายามจัดการความรู้ เป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับและเข้าใจความรู้ที่ต้องการใช้ในการทำงานหรือไม่ ซึ่งจะช่วยให้ขยายความรู้ของบุคคลและความสามารถในการเรียนรู้ และเอื้อไปสู่ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับองค์การในที่สุด

2) ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับองค์การ ในรูปของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงประสิทธิผลของการปรับปรุงองค์การ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น ความทุ่มเทประสานงานที่มากขึ้น และการค้าขายผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและการจัดระดับเทียบเคียง

แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) และการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) ล้วนเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงคุณภาพและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด นักบริหารสมัยใหม่ใช้แนวคิดดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เป็นแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดหรือการเรียนรู้ โดยเปรียบเทียบกับผู้ทำได้ดีกว่าหรือดีที่สุด เพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก (world class) เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของคำศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice)

American Productivity & Quality Center (APQC) (1998) ให้คำจำกัดความของคำว่า best practice ว่าเป็น การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ

บุญดี บุญญาภิ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือการปฏิบัติที่นำไปให้องค์การสู่ความเป็นเลิศและอธิบายว่า แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นคำที่มักใช้ในความหมายของการเทียบเคียงซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายที่ใช้ คำว่า “ดีที่สุด” อาจจะไม่ได้อธิบายถึงดีที่สุดของทุกองค์การ แต่อาจดีที่สุดเฉพาะสำหรับองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพธุรกิจและปัจจัยภายในที่แตกต่างกัน ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเรื่อง ๆ เดียวหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละองค์การมองหา

#### 3.2 ความหมายของเกณฑ์การเทียบเคียง (benchmark)

คำว่า benchmark มีการใช้อย่างแพร่หลายในหลายวงการ และมีความหมายหลายด้าน ดังนี้

1. ด้านภูมิศาสตร์ benchmark หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงทางภูมิศาสตร์หรือ reference point
2. ด้านธุรกิจการค้า ในร้านขายผ้าจะมีไม้บรรทัดที่มีหมุดใช้เทียบติดอยู่กับโต๊ะ ผู้ขายจะใช้ไม้บรรทัดที่ติดหมุดนั้นในการวัดความยาวของผ้า จุดที่มีหมุดติดอยู่นั้น คือ จุด benchmark
3. ด้านการแข่งขันตกปลา ขนาดของปลาที่ตกได้จะถูกวางลงบนเก้าอี้ จากนั้นจะใช้มีดขีดทำเครื่องหมายไว้บนม้านั่ง (bench) เครื่องหมายที่ถูกขีดอยู่บนม้านั่งเรียกว่า benchmark คือจุดที่วัดขนาดของปลา
4. ในสมัยอียิปต์โบราณ ซึ่งมีการตัดหินเพื่อใช้ในการก่อสร้าง จะมีการทำรอยบากที่ก้อนหินเป็นเครื่องหมายเทียบกับแท่งเหล็ก เพื่อใช้เป็นจุดอ้างอิง ซึ่งเป็นที่มาของคำว่า benchmark ที่ใช้ในวงการก่อสร้างในปัจจุบัน

ราชบัณฑิตยสถาน (2551) บัญญัติคำว่า benchmark หมายถึง เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ให้ความหมาย benchmark ตามตำราของการปรับปรุงคุณภาพว่า หมายถึง best-in-class คือ ผู้ที่เก่งที่สุดหรือดีที่สุด ซึ่งเป็นต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ซึ่งผู้ที่จะเป็น benchmark ขององค์กรใดขึ้นอยู่กับที่ตั้งเป้าหมายขององค์กรนั้นว่าต้องการเปรียบเทียบตนเองในระดับใดและต้องการไปให้ถึงจุดไหน โดย benchmark เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ สามารถขยับ benchmark สูงขึ้นไปได้เรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับว่ามีคนล้มแชมป์หรือยัง

### 3.3 ความหมายของการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)

นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) ไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ดังนี้

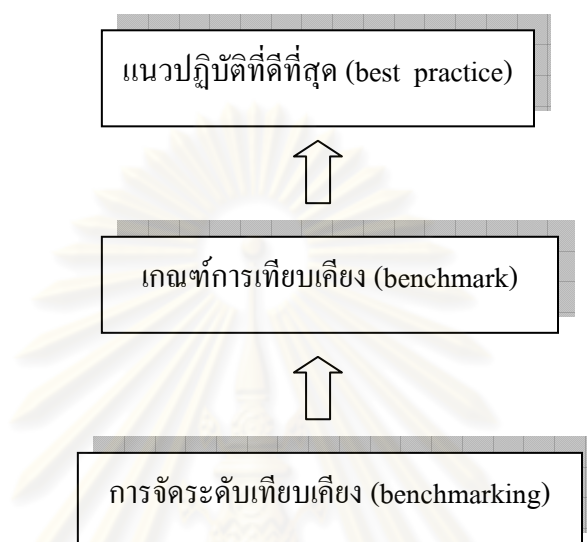
คาร์ลอฟ (2544) กล่าวว่า เป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ “การเฝ้าดู” และ “การเรียนรู้” จากผู้อื่น และวิเคราะห์ว่าดีที่สุดได้อย่างไร แล้วเทียบเคียง-แข่งดีกับพวกเขา การจัดระดับเทียบเคียงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการทำงาน เนื่องจากสมรรถนะ (performance) และพฤติกรรม (behavior) ต่างก็เป็นสิ่งที่เราสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาศัยกาลเวลา และความตั้งใจจริงเป็นสิ่งสำคัญ

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช(2545) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นกระบวนการของการวัดหรือการค้นหา benchmark เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ที่จะนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผลที่ได้รับจากการทำ benchmarking คือ ทำให้รู้ว่าใครที่เป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

### 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) กับการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)

กระบวนการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) นำไปสู่การค้นหาผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด (best practice) ว่าเป็นใคร และใช้เป็นเกณฑ์การเทียบเคียง (benchmark) ซึ่งจะตอบคำถามว่าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นทำอย่างไร แล้วนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด(best practice) กับการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) แสดงดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) กับการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) ( บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 )



คาร์ลอฟ (2544) อธิบายว่า การจัดระดับเทียบเคียงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ตีรวมถึงการเรียนรู้ ส่วนที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ
2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสังเกตเห็น โอกาสในการที่จะ สร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของตนกับตัวอย่างที่ดี ๆ

### 3.5 ลักษณะการจัดระดับเทียบเคียง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระดับเทียบเคียงตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความถ่อมตน (humility) คือ การยอมรับในสภาพหรือในสถานการณ์ที่ว่ามิใครบางคนทำในบางสิ่ง หรือหลาย ๆ สิ่งได้ดีกว่าที่เราทำ และ 2) ความมีปัญญา (wisdom) คือ การเรียนรู้จากบทเรียนต่าง ๆ และปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เราเป็นอยู่ แล้วใช้สิ่งเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์อย่างคุ้มค่า (คาร์ลอฟ, 2544)

### 3.6 ประเภทการจัดระดับเทียบเคียง

นักวิชาการและนักบริหารมีการแบ่งประเภทของการจัดระดับเทียบเคียง ไว้อย่าง หลากหลาย บางตำราแบ่งเป็น 3 ประเภท บางตำราแบ่งเป็น 4 ประเภท สรุปได้ ดังนี้

คาร์ลอฟ (2544) จำแนกการจัดระดับเทียบเคียงเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

1. การจัดระดับเทียบเคียงภายใน (internal benchmarking) เป็นการเทียบเคียงโดยเปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การระหว่างสาขาของแต่ละธนาคาร หรือร้านค้าย่อยในเครือบริษัทเดียวกัน

2. การจัดระดับเทียบเคียงภายนอก (external benchmarking) เป็นการเทียบเคียงโดยเปรียบเทียบกันระหว่างเรากับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะธุรกิจหรือมีกระบวนการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน โดยมากคู่แข่งเปรียบเทียบกับคู่แข่งจะเป็นบริษัทที่เป็นคู่แข่งโดยตรงหรืออาจจะเป็นบริษัทที่มีแนวทางหรือรูปแบบทางการค้าเหมือนกัน แต่มีกลุ่มตลาดเป้าหมาย (target customer) แตกต่างกันไปก็ได้ ซึ่งเป็นวิธีที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจ

3. การจัดระดับเทียบเคียงตามหน้าที่งาน (functional benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ หน้าที่งาน รวมถึงกระบวนการกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ควรค่าแก่การศึกษาและเรียนรู้ โดยไม่สนใจว่าหน่วยงานนั้น ๆ จะทำธุรกิจอะไร จะเน้นแต่เพียงว่าสามารถนำไปเทียบเคียงได้ ผลของการเทียบเคียงในต่างธุรกิจจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของหัวข้อและปัจจัยควบคุมกันเสมอ เช่น การเอาใจใส่ในเรื่องของการให้บริการลูกค้าในธุรกิจสายการบินระหว่างประเทศถือเป็นความสำคัญสูงสุด

คาร์ลอฟมีความเห็นว่า การจัดระดับเทียบเคียงตามหน้าที่งานมีศักยภาพสูงต่อการเอาชนะคู่แข่ง ๆ ที่ต้องการพัฒนาได้เป็นอย่างดี

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) เสนอการแบ่งประเภทของการจัดระดับเทียบเคียงที่มีความครอบคลุมและเหมาะสมเป็น 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการจัดระดับเทียบเคียง และวิธีที่ 2 แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับ ดังนี้

วิธีที่ 1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการจัดระดับเทียบเคียง เป็นวิธีการแบ่งโดยคำนึงถึงความต้องการที่จะเปรียบเทียบว่าต้องการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในเรื่องใด แบ่งได้ดังนี้

1. การจัดระดับเทียบเคียง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (performance benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบที่ดูที่ตัววัดหรือผลการปฏิบัติงานระหว่างองค์การกับคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม หรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น การเปรียบเทียบผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด เปอร์เซนต์การเติบโตหรือการบริหารทรัพยากร เป็นการเปรียบเทียบตัวเลขเพื่อบอกให้องค์การทราบว่าสถานการณ์ขององค์การขณะนี้เป็นอย่างไรมีจุดแข็งจุดอ่อนตรงไหน แต่ไม่ได้บอกว่าจะทำอย่างไรให้ดีกว่าทำได้อย่างไร และจะมีวิธีการปรับปรุงได้อย่างไร จึงเป็นการจัดระดับเทียบเคียงที่เหมาะสมกับผู้ที่เริ่มทำการจัดระดับเทียบเคียงใหม่ ๆ เพราะจะทำให้ทราบว่าเราดีหรือด้อยกว่าผู้ที่เราเปรียบเทียบกับมากน้อยเพียงใด

2. การจัดระดับเทียบเคียงโดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์การของตนเอง (process benchmarking) เป็นการจัดระดับเทียบเคียงที่เป็นที่นิยมมากที่สุด เนื่องจากก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ และสามารถที่จะตอบคำถามได้ว่า หน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้นทำอย่างไร การจัดระดับเทียบเคียงโดยวิธีนี้เป็นที่มาของการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ซึ่งสามารถทำได้ทั้งกระบวนการธุรกิจ กระบวนการสนับสนุนและกระบวนการบริหารจัดการ

3. การจัดระดับเทียบเคียงโดยการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า (product benchmarking หรือ customer satisfaction benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ ตัวสินค้าหรือรูปแบบการให้บริการ แล้วนำผลสรุปของความพึงพอใจมาเปรียบเทียบกับระหว่างองค์กรกับหน่วยงานที่เราไปทำการจัดระดับเทียบเคียงด้วยว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

4. การจัดระดับเทียบเคียงโดยการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในด้านการวางแผนกลยุทธ์ (strategy benchmarking) เป็นวิธีการจัดระดับเทียบเคียงระดับสูง ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย ผลของการจัดระดับเทียบเคียงด้วยวิธีนี้ ส่วนใหญ่จะมีผลกระทบในระยะยาวและอาจเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กร เช่น กรณีศึกษาของบริษัท Dell Computer ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรพลิกจากรูปแบบธุรกิจเดิมที่เคยผลิตแบบ mass production และขายส่งตามร้านเป็นการรับคำสั่งซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตโดยตรง ส่งผลให้บริษัทก้าวขึ้นมาเป็นบริษัทแนวหน้าในการผลิตคอมพิวเตอร์และติดอันดับบริษัทที่เป็นที่ชื่นชอบในอเมริกา

วิธีที่ 2 แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับ เป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบว่าเป็นใคร เป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้เคียงกัน เป็นหน่วยงานคู่แข่ง หรือเป็นหน่วยงานที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป แบ่งได้ดังนี้

1. การจัดระดับเทียบเคียงโดยเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายในกลุ่มหน่วยงานในเครือเดียวกัน (internal benchmarking) ใช้วิธีการหาข้อมูลเพื่อมาเปรียบเทียบ ทำได้ง่าย ส่วนใหญ่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (work standard) ภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างรูปแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ของกลุ่มขึ้นมา หน่วยงานส่วนใหญ่มักเริ่มจากการจัดระดับเทียบเคียงจากภายในก่อน จากนั้นจึงขยายไปสู่การเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม การจัดระดับเทียบเคียงด้วยวิธีนี้ ประโยชน์ที่ได้รับมีจำกัด เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ภายในวงแคบ ไม่ได้มีการเรียนรู้วิธีปฏิบัติใหม่ ๆ และไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมมากนัก เมื่อองค์กรใช้วิธีนี้ไปสักพักจะพบว่าช่องว่างที่สามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้จะแคบลงเรื่อย ๆ จนในที่สุด แนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่อยู่ในกลุ่มจะใกล้เคียงกัน

2. การจัดระดับเทียบเคียงโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยตรงขององค์กร (competitive benchmarking) ความยาก คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลค่อนข้างลำบาก เนื่องจากข้อมูลเป็นความลับไม่ค่อยเปิดเผย อาจทำได้แค่บางกระบวนการเท่านั้น และอาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาช่วยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การจัดระดับเทียบเคียงโดยวิธีนี้จะทำให้องค์กรรู้ถึงตำแหน่ง จุดแข็ง จุดอ่อนของตนมากกว่าการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง

3. การจัดระดับเทียบเคียงโดยเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งโดยตรง (industry benchmarking) เช่น ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรทัศน์สามารถจัดระดับเทียบเคียงกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ ในอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง บริษัทผลิตปลากระป๋องสามารถจัดระดับเทียบเคียงกับบริษัทผู้ผลิตผลไม้กระป๋อง การจัดระดับเทียบเคียงกับผู้ที่อยู่ในธุรกิจใกล้เคียงกับเราช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาในการเก็บข้อมูล เพราะสามารถทำได้ง่ายกว่า รวมทั้งปัญหาเรื่องความลับของข้อมูลก็น้อยกว่า ในเชิงของการเรียนรู้ อาจได้เรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ อย่างไรก็ตาม การจัดระดับเทียบเคียงด้วยวิธีนี้ยังไม่สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ ๆ มากนัก

4. การจัดระดับเทียบเคียงโดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานใดก็ตามซึ่งมีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงาน ซึ่งหน่วยงานนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกับองค์กร โดยสิ้นเชิง (generic benchmarking หรือ functional benchmarking) เป็นการค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ () จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบทำได้ค่อนข้างยาก แต่มักพบว่าการจัดระดับเทียบเคียงด้วยวิธีนี้ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ ๆ ได้ดีที่สุด ให้ความรู้และมุมมองใหม่ ๆ ตัวอย่างของหน่วยงานที่ใช้วิธีการจัดระดับเทียบเคียงวิธีนี้ เช่น Federal Express ทำการจัดระดับเทียบเคียงกับ Domino Pizza เรื่องการรับใบสั่งซื้อและส่งสินค้า หรือ First Chicago National Bank ทำการจัดระดับเทียบเคียงกับสายการบิน ในเรื่องการจัดการคิวลูกค้า

### 3.7 ขั้นตอนการจัดระดับเทียบเคียง

คาร์ลอฟ (2544) เสนอขั้นตอนการจัดระดับเทียบเคียงเป็น 5 ช่วง ซึ่งไม่เพียงเป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำให้ทุก ๆ คนในองค์กรสร้างพันธสัญญา (commitment) ให้มีความมุ่งมั่นและร่วมกันได้ สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจเลือกเรื่องที่จะจัดระดับเทียบเคียง ได้แก่

1.1 ระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

1.2 ดำรวจฝั่งการปฏิบัติงานโดยรวมภายในองค์กร

1.3 วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในการเทียบเคียง รวมถึงวิธีการที่จะวัดค่าสิ่งต่าง ๆ ในกระบวนการนั้น ๆ

1.4 ตัดสินใจว่า สิ่งใดที่ต้องการรายละเอียดสำหรับการเทียบเคียง

ขั้นตอนที่ 2 ระบุชื่อคู่แข่งเปรียบเทียบในการจัดระดับเทียบเคียง ได้แก่



- ระดับเทียบเคียง
- 2.1 ตัดสินใจว่าจะทำการเทียบเคียงในลักษณะใด (ภายในหรือภายนอก)
- 2.2 ค้นหาหน่วยงานที่ผู้ควรแก่การนำมาเป็นแม่แบบ
- 2.3 ติดต่อหน่วยงานคู่เปรียบเทียบ เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินโครงการจัด
- นั้น
- 2.4 ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ที่ปวง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในช่วงเวลา
- ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล ได้แก่
- 3.1 ร่างแบบสอบถาม รวมถึงคำจำกัดความและคำอธิบายต่าง ๆ
- 3.2 รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญจากองค์กรของเรา
- 3.3 รวบรวมข้อมูลจากองค์กรของกลุ่มเปรียบเทียบ และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ
- เท่าที่จะทำได้
- 3.4 ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (ยืนยัน และทบทวนเพื่อความเชื่อถือ
- ได้ของข้อมูล)
- 3.5 ปรับปรุง-แก้ไขตัวแปรที่ไม่ได้ต้องการจะนำมาเปรียบเทียบ (ถ้ามี)
- ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ ได้แก่
- 4.1 จัดลำดับและเรียบเรียงประเภทของข้อมูล
- 4.2 วิเคราะห์หาช่วงห่าง (gap) ของสมรรถนะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่เป็นผลให้เกิดช่วงห่างนั้น ๆ
- ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติการเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์
- 5.1 สร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา
- 5.2 รวมผลลัพธ์ที่ได้เข้าไปในแผนธุรกิจ
- 5.3 เตรียมแผนการเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพจากข้อมูลการเทียบเคียง
- 5.4 ออกแบบกระบวนการใหม่อีกครั้ง เพื่อแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 5.5 นำกระบวนการที่ได้รับการออกแบบใหม่เข้าใช้งาน
- 3.8 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดระดับเทียบเคียง**
- คาร์ลอฟ (2544) อธิบายว่าการจัดระดับเทียบเคียงจะสำเร็จได้มีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ
1. การตั้งสมมติฐาน (hypothesis)
  2. การวัดค่า (measurement)
  3. การกำหนดขอบเขต (set limits)

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา สามารถสรุปได้ ดังนี้

##### งานวิจัยในประเทศ

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ วิธีดำเนินการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ คือ อธิการบดี จำนวน 19 คน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 130 คน ขั้นตอนการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตรวจสอบร่างรูปแบบ ปรับปรุงร่างรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย การประเมิน ยุทธศาสตร์ สำนักบริหารจัดการความรู้ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้และผลการดำเนินการ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งทำลายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

2. ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การรักษานวัตกรรม การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากรและการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ในระดับมากให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดสัมมนาอบรม การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่ไทยนำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การ

พัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนาออลดิจิทัลเวอร์เคอร์ พัฒนาความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์บริหาร ยุทธศาสตร์นอลดิจิทัลเวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม กำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลลัพธ์ และการบริการ

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546) วิจัยเพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยี จำนวน 60 คน และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การ 2) วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชนมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและการประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน ทีมผู้ชำนาญการและทีมนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีและสารสนเทศ/ สื่อโสตทัศน์ ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างองค์ความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์การ วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้มี 8 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสโตนท์ส เลือกรูปแบบที่จะถ่ายโอนความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

ประกอบ ใจมั่น (2547) วิจัยเพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทดลองระบบกับนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นจำนวน 21 คนใน 1 ภาคเรียนและผู้เกี่ยวข้อง 5 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดการบริหารจัดการความรู้มีการกำหนดเป้าหมาย องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย (1) คนและหน่วยงาน (2) กระบวนการ (3) เทคโนโลยี (4) ความรู้ (5) งานซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน 5 ด้าน คือ อัจฉริยภาพการประกอบการ การประสานความร่วมมือ การถ่ายโอนความรู้ การสืบค้นและแผนที่ความรู้ และแผนที่ผู้เชี่ยวชาญ 2) การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีองค์ประกอบระบบ 7 ประการ คือ หลักการของระบบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ข้อมูลป้อนกลับ และข้อมูลสนับสนุน 3) การพัฒนาต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์เพื่อบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ประการ คือ สรรสาระ เรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้ ผลิตภัณฑ์ และสมุดหน้าเหลือง 4) ประสิทธิภาพของต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น โดยนำไปทดลองใช้กับนักศึกษาที่เรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตควบคู่กับการเรียนการสอนในห้องเรียนปกติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า นักศึกษารับรู้จุดเด่นที่เป็นประโยชน์ของการเรียนรู้ผ่านต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งประเมินตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเอง พบว่า นักศึกษา 14 คนใน 21 คน ประเมินตนเองว่าเป็นนักศึกษาที่ชอบสถานการณ์การเรียนรู้ที่เป็นอิสระ แต่ไม่ถึงกับพอใจที่จะระบุหรือวางแผนการเรียนและกระบวนการทั้งหมดด้วยตนเอง

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษา พัฒนา และนำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้

เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิเคราะห์ การสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการสร้างความรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตการมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลาย ปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผน กำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม เป็นเวลา 12 สัปดาห์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าที่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ทีม และ 5) การประเมินผล

2. ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยการสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล

3. กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

จิรัชณา วิเชียรปัญญา (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสม คือ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย การสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ท่าน สำหรับการเก็บรวบรวมตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 221 คนในหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 4 หน่วยงาน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน จำนวน 5 หน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์กร 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การพัฒนาอำนวยการกับการพัฒนาองค์กร และ 3) ผลผลิต ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์กร รวมตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ โดยที่ตัวบ่งชี้การพัฒนาอำนวยการมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาอำนวยการมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้างและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยที่พบเรียงลำดับตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบคือ องค์ประกอบย่อยกระบวนการ องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบย่อยผลผลิต

ฉลาด จันทรสมบัติและรุ่งทิพย์ สิงพร (2550) วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาควบคู่กับแผนกิจกรรมพัฒนางานของภาควิชา ฝ่ายงานคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาและเพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เลือกมาแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ คณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายวิจัย บริการวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษาและผู้สนใจอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จำนวน 19 คน ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) ทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research : PAR) การวิจัยและพัฒนาการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ (1) เตรียมทีม/แกนนำ (2) สร้างแรงจูงใจและการทำงานแบบมีส่วนร่วม (3) จัดทำแผนและพัฒนาศักยภาพทีมงาน (4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน (5) ติดตามผลและยกระดับองค์ความรู้ และ (6) ประเมินผลสรุป 2) การพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด กลุ่มบุคคลชุมชนนักปฏิบัติมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการเรียนรู้ 6 ด้าน คือ การสร้างความรู้ จำแนกความรู้ จัดเก็บความรู้ นำความรู้ไปใช้ แลกเปลี่ยนความรู้ และประเมินความรู้ โดยมีศูนย์การจัดการความรู้ของคณะศึกษาศาสตร์เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ 3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ คือ การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้บริหาร

กรรมการบริหารคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นทั้งผู้เรียนรู้ ผู้สอนงาน บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ ต้องมีการสร้างความตระหนัก สำเนียงร่วมที่ดีในการพัฒนาองค์การ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรกและร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัย การเรียนรู้ด้วยวิถีปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางาน การตั้งคำถามใหม่ บุคคลที่เป็นทีมผู้ร่วมวิจัยมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานในกลุ่มของตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติทั้งเวทีจริงและเวทีเสมือน

### งานวิจัยต่างประเทศ

The American Productivity & Quality Center (2000) ศึกษาผู้ที่มีความก้าวหน้าในการริเริ่มนำการจัดการความรู้ไปใช้ในเรื่องการระดมทรัพยากร การสร้างกรณีศึกษา วิธีการ และการพัฒนาโปรแกรมการจัดการความรู้ พบประเด็นสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. กรณีศึกษาและงบประมาณ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เห็นคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และสนับสนุนการลงทุนที่มีนัยสำคัญต่อการจัดการความรู้ สร้างศรัทธาอย่างก้าวกระโดดที่มีพื้นฐานอยู่บนการกระตุ้นความสนใจในเหตุผลหรือวิสัยทัศน์ของพันธกิจ ไม่ได้สนใจเฉพาะเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุน เนื่องจากคำพังเรื่องดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้การจัดการความรู้สามารถแทรกซึมเข้าไปวิถีชีวิตการทำงานหรือฝังเข้าไปอยู่ในองค์การได้

2. ชุมชนแนวปฏิบัติ พบว่า ชุมชนแนวปฏิบัติเป็นวิธีการสร้าง แบ่งปัน ตรวจสอบ ถูกร้อง และถ่ายทอดความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลที่มีประสิทธิภาพ องค์การความร่วมมือมีความพยายามที่จะยกระดับชุมชนแนวปฏิบัติจากการทำงานแบบไม่เป็นทางการไปเป็นแบบทางการ

3. วัฒนธรรม พบว่า ทั้งผู้ร่วมมือและผู้สนับสนุนระดับอุปสรรคของวัฒนธรรมซึ่งมีผลต่อการสร้างองค์การแบ่งปันความรู้

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การส่วนมาก เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นหาที่ดีสามารถให้ข้อมูลเพื่อการจัดการจากมุมมองวัฒนธรรมสังคมและผู้ใช้มากกว่าการประมวลผลตามระบบห้องสมุด การเปิดประตูความรู้มีส่วนช่วยให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์การ เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนมากกว่าที่เห็นและยังต้องการการฝึกกำลังที่จะทำให้สำเร็จและยั่งยืน เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การจัดการความรู้เข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานจากการจัดการโครงการไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการค้า ความสำคัญของการติดต่อกันของคนสู่คน และคนสู่ข่าวสารเป็นการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานจัดการความรู้

5. การวัด พบว่า ไม่มียาวิเศษขนานเดียวสำหรับระบบการวัดการจัดการความรู้ การวัดที่มีภารกิจและการออกแบบการวัดแปรผันตามระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ การวัดที่มี

ความหมายจะต้องสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ การประเมินที่สมบูรณ์เป็นประโยชน์ต่อการเชื่อมต่อดระดับชั้นที่ต้องการวัดกับความก้าวหน้าของการประเมิน การตอบแทนการลงทุนยังคงถูกใช้ในการวัดการจัดการความรู้เบื้องต้น โดยการสรุปอ้างอิงไปถึงอนาคต การเล่าเรื่องเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สำคัญและเป็นเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ และระบบการวัดและการวัดรายบุคคลใช้กำหนดสิ่งที่น่าสนใจและขับเคลื่อนพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ที่ต้องการ

Lee and Kim (2001) วิจัยเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดการบูรณาการการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความสามารถขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ โดยมีกรอบแนวคิด ประกอบด้วย องค์ประกอบของการบริหารจัดการ 4 ประการ คือ ความรู้ขององค์กร (organizational knowledge) ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ (knowledge workers) กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนของการริเริ่ม การรณรงค์ การบูรณาการ และการสร้างเครือข่าย ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย กิจกรรม และลักษณะขององค์ประกอบของการจัดการ

Kamara, Anumba and Carrillo (2002) วิจัยเพื่อพัฒนากรอบการจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมของความหลากหลายของโครงการกับความต้องการการสนับสนุนภายใต้บริบทของห่วงโซ่อุปทาน การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างตัวแทนการฝึกการจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมของโครงการทั้งภายในและระหว่างบริษัทต่าง ๆ ในภาคการผลิตและการก่อสร้าง 2) เพื่อให้ได้โครงสร้างทั่วไปของการฝึกการจัดการความรู้ โดยการเปรียบเทียบข้ามภาคส่วน 3) เพื่อพัฒนากรอบการจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมของความหลากหลายของโครงการกับความต้องการการสนับสนุนภายใต้บริบทของห่วงโซ่อุปทาน และ 4) เพื่อประเมินกรอบซึ่งใช้ในชีวิตจริงและอนาคตโดยบริษัทที่มีส่วนร่วม กลยุทธ์พื้นฐานในการวิจัย คือ การค้นหาแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ระหว่างในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการก่อสร้างโดยใช้แนวคิดการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ข้ามภาคส่วน วิธีการวิจัยเกี่ยวข้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนากรอบแนวคิด ทฤษฎีภายใต้ที่นักวิชาการ ผลการวิจัย พบว่ากรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในบริบทของภาคธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหาการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดสิ่งที่จะแก้ไขปัญหา ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเส้นทางการเคลื่อนย้ายเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น และขั้นตอนที่ 4 การเลือกกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม การนำแต่ละขั้นตอนของกรอบแนวคิดไปใช้ต้องการเครื่องมือที่หลากหลาย ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะว่า บริษัทอาจต้องการความช่วยเหลือที่จำเป็นในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) กำหนดความรู้ขั้นสูงของตนเอง 2) สร้างความรู้ขั้นสูงที่ชัดเจนและจัดการความรู้ขั้นสูง 3) เลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่สามารถสะท้อนอัตลักษณ์



ขององค์กร ผลจากการศึกษาแนวปฏิบัตินี้จะนำไปสู่การพัฒนากรอบ The CLEVER ( Cross-sectoral LEarning in the Virtual entERprise)

Malone (2002) วิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ Knowledge Management Special Interest Group (KM-SIG) ของที่ประชุมเพื่ออุตสาหกรรมการผลิตสากล (The Consortium for Advanced Manufacturing-International :CAM-I) ผลการวิจัยบอกถึงเส้นทางที่ความรู้เกิดขึ้นในกระบวนการคัดกรอง กลไกการคัดกรองความรู้ที่ใช้ ได้แก่ ทีมงานโครงการ (project teams) ชุมชนความรู้ (knowledge communities) ชุมชนแนวปฏิบัติ (communities of practice) และเครือข่ายความรู้ (knowledge networks) รูปแบบการจัดการความรู้ที่เสนอโดย KM-SIG ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรที่จะเอื้อต่อการคัดกรองความคิดผ่านเครือข่ายความรู้ ชุมชนแนวปฏิบัติ ชุมชนความรู้และทีมงานเพื่อไปสู่กระบวนการหลักด้วยความสามารถในการจำแนกและการสร้างคุณค่าต่อองค์กร

Dargahi and Rezaiiam (2007) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะคิด และการปฏิบัติงานของลูกจ้างกับระบบการประกันคุณภาพของนายจ้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะคิด และการปฏิบัติงานของลูกจ้างกับระบบประกันคุณภาพ รวมทั้งการสังเกตตัวบ่งชี้ของระบบการประกันคุณภาพในห้องทดลองทางคลินิกของโรงพยาบาลในมหาวิทยาลัย تهران ในช่วงปี 2003-2005 ซึ่งโรงพยาบาลใช้ระบบการประกันคุณภาพของ ISO 15189 : 2003 โดยผู้วิจัยเชื่อว่า ระบบการประกันคุณภาพจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กรมีพันธะสัญญากับวิธีการหรือเครื่องมือประกันคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบ cross-sectional โดยการสำรวจแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical survey) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ฉบับที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงประชากรของลูกจ้างและใช้ในการค้นหาความจริงเกี่ยวกับความรู้ ทักษะคิดและการปฏิบัติงานของลูกจ้างเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่ใช้ รวมทั้งการสังเกตตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย تهران ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามขององค์การอนามัยโลก (WHO) ประกอบด้วยข้อคำถามแบบเลือกตอบจำนวน 685 ข้อ และใช้ชุดข้อกำหนดของ ISO 15189 : 2003 เพื่อติดตามระยะก่อน ระหว่าง และหลังการวิเคราะห์ทางห้องทดลองทางคลินิกจำนวน 14 แห่งของโรงพยาบาล ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้วิธีทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ ทักษะคิดและการปฏิบัติงานของลูกจ้างต่อระบบการประกันคุณภาพ และการสังเกตระบบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพของลูกจ้างเพิ่มมากขึ้นและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเพิ่มขึ้นของระดับคุณวุฒิทางวิชาการของลูกจ้าง ผู้วิจัยสรุปว่า โปรแกรมการประกันคุณภาพและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพจะดำเนินการได้ถ้าลูกจ้างทุกคนมีส่วนร่วมในโปรแกรมการประกันคุณภาพในห้องทดลองทางคลินิกของโรงพยาบาล

Yang (2008) วิจัยเรื่องการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพ : การศึกษาเชิงประจักษ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่และเพื่อระบุความแตกต่างของรูปแบบการได้มาของความรู้และการเผยแพร่ความรู้ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการวิจัยที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ Employ's Additivity and Variance Stabilization (AVAS) ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุข้อจำกัดในการวิจัยและสิ่งที่เกี่ยวข้องว่า หากหน่วยงานไม่สามารถเข้าใจแนวทางการได้มาของความรู้และการเผยแพร่ความรู้ซึ่งมีมิติที่แตกต่างกันอันมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่แล้ว หน่วยงานก็อาจจะประสบความล้มเหลวในการเก็บเกี่ยวคุณค่าของการจัดการความรู้ในการประกันคุณภาพได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เสนอการริเริ่มหรือคุณค่าที่หน่วยงานควรดำเนินการก็คือ การประเมินความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพ



คุรุศาสตร์วิทยาทรรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ และ 3) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research or multimethodology) (Creswell, 2004) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experimental research) แบบหนึ่งกลุ่มทดสอบก่อน-หลังการทดลอง (one group pretest - posttest design) มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

##### 1. ประชากร

1.1 สถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก

1.2 รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก

1.3 ผู้บริหารระดับสถาบันและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก

1.4 องค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการประกันคุณภาพขององค์กร

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 สถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเลือกจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกออกเผยแพร่แล้วในช่วงเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย (ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2551) จำนวน 14 สถาบัน ซึ่งมีความครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน และครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย กลุ่มผลิต

บัณฑิตและพัฒนาสังคม และกลุ่มผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นสถานภาพ ณ ช่วงที่มีการประเมินคุณภาพภายนอก  
ดังแสดงในตารางที่ 3.1



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก จำแนกตามปีที่ประเมิน ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

ชื่อสถาบัน	ปีที่ประเมิน	ประเภทสถาบันอุดมศึกษา				จุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา		
		มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม	มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	มหาวิทยาลัย เอกชน	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	ผลิตบัณฑิต
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2549	✓				✓		
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	2549	✓				✓		
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	2549	✓				✓		
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2549	✓				✓		
5. มหาวิทยาลัยมหิดล	2549	✓				✓		
6. มหาวิทยาลัยนเรศวร	2551	✓				✓		
7. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2549	✓				✓		
8. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	2551	✓				✓		
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	2549		✓			✓		
10. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	2549		✓				(	
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	2549			(			(	
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	2549			(			(	
13. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	2549				(	(		
14. มหาวิทยาลัยรังสิต	2549				(			(
รวม 14 แห่ง		8	2	2	2	10	3	1

2.2 รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างในข้อ 2.1 จำนวน 14 ฉบับ

2.3 ผู้บริหารระดับสถาบันซึ่งกำกับดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษาในช่วงที่มีการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างในข้อ 2.1 รวม 14 คนจาก 13 สถาบัน (ภาคผนวก ก 1) เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

2.4 หัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งปฏิบัติงานประกันคุณภาพในช่วงที่มีประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างในข้อ 2.1 รวม 13 คนจาก 13 สถาบัน (ภาคผนวก ก 2) เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

2.5 องค์กรทั้งในและต่างประเทศที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการประกันคุณภาพขององค์กร เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากประชาคมการจัดการความรู้หรือหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ของประเทศนั้น ๆ หรือต่างประเทศว่ามีการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) มีการเผยแพร่ผลงานผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือสิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ และได้รับรางวัลคุณภาพจากผลการดำเนินงาน รวม 11 องค์กร ประกอบด้วย องค์กรในประเทศ 6 แห่งที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) หรือสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติว่ามีการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ได้แก่ 1) บริษัทสเปนซ์ ไทยแลนด์ 2) บริษัท ซี พี เซเวนอีเลฟเวน จำกัด(มหาชน) 3) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 4) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล 5) บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด และ 6) บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) และองค์กรต่างประเทศ 5 แห่งที่ได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) หรือ Kenniscentrum CIBIT องค์กรที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ประเทศเนเธอร์แลนด์ว่าเป็นพันธมิตรที่ดีในการจัดการความรู้ และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ ได้แก่ 1) ธนาคารโลก (World Bank) 2) บริษัท Xerox Corporation 3) บริษัท British Telecom 4) บริษัท Schlumberger และ 5) กระทรวงศึกษาธิการของสหราชอาณาจักร (UK Ministry of Education)

2.6 หน่วยงานระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากหน่วยงานที่ผู้บริหารสูงสุดสมัครใจในระบบไปใช้ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ทดลองใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาในมาตรฐานคุณภาพด้านการบริการวิชาการ

เป็นเวลาประมาณ 3 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2553 ทำการทดลองโดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบหนึ่งกลุ่มทดสอบก่อน-หลังการทดลอง (one group pretest - posttest design)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์สาระ (content analysis form) แบบสอบถาม (questionnaire) แบบตรวจสอบระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (feasibility form) และแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ (assessment tool) ผู้วิจัยนำเสนอเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1) วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เรื่องการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

1.1 แบบวิเคราะห์สาระระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย (ภาคผนวก ข 1) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบบันทึกข้อมูลทั่วไปของเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ มีลักษณะเป็นแบบเติมความ ได้แก่ ชื่อเอกสาร แหล่งที่มา ปีที่ตีพิมพ์ วันที่วิเคราะห์เอกสาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบบันทึกข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย มีลักษณะเป็นแบบเติมข้อความในตาราง มีความครอบคลุมมีโครงสร้างประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factors) และมีมิติของมาตรฐานคุณภาพ 7 ด้านของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

1.2 แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน (ภาคผนวก ข 2.1) และแบบสอบถามฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ (ภาคผนวก ข 2.2) แบบสอบถามแต่ละฉบับแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง หน่วยงาน มหาวิทยาลัย และวันที่ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (rating scale) และคำถามปลายเปิดขอคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยแบบสอบถามฉบับผู้บริหารระดับสถาบันมีความครอบคลุมประเด็นเรื่องนโยบาย (policy) และกลยุทธ์ (strategy) ที่อิงมาตรฐาน

คุณภาพ 7 ด้านของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ (key success factors) และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ส่วนแบบสอบถามฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพมีความครอบคลุมประเด็นเรื่องการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพ (management) ที่อิงกระบวนการประกันคุณภาพภายในตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2546 (การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ) เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ (quality assurance tools) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ (key success factors) และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาไทย

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 4 ระดับ เป็นดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ตอบช่องระดับของการปฏิบัติจริงมากที่สุด	ให้	4	คะแนน
ตอบช่องระดับของการปฏิบัติจริงมาก	ให้	3	คะแนน
ตอบช่องระดับของการปฏิบัติจริงน้อย	ให้	2	คะแนน
ตอบช่องระดับของการปฏิบัติจริงน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

การแปลความหมายของคะแนนระดับของการปฏิบัติจริง แปลค่าเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.00 หมายถึง	มีระดับของการปฏิบัติจริงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง	มีระดับของการปฏิบัติจริงมาก
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง	มีระดับของการปฏิบัติจริงน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง	มีระดับของการปฏิบัติจริงน้อยที่สุด

2) วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เรื่องการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ ใช้แบบวิเคราะห์สาระแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพของกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ (ภาคผนวก ข 3) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบบันทึกข้อมูลทั่วไปของเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ มีลักษณะเป็นแบบเดิมความ ได้แก่ ชื่อเอกสาร แหล่งที่มา ปีที่ตีพิมพ์ วันที่วิเคราะห์เอกสาร

ตอนที่ 2 แบบบันทึกข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ มีลักษณะเป็นแบบเดิมข้อความในตาราง ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและ



หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

3) วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เรื่องการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

3.1 แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ข 4) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ชื่อ-สกุล และวันที่ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมประเด็นการประเมิน 6 เรื่อง คือ โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2 แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการ บริการวิชาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพ การศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น โดยมีเป้าหมายการ ประเมินในระดับบุคคลเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้หรือ ระยะเวลาของการทดลองระบบ จำนวน 3 เดือน ซึ่งยังไม่สามารถประเมินประสิทธิผลในระดับ วิทยาลัยได้ (ภาคผนวก ข 5) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มทดลอง ได้แก่ ชื่อ-สกุล วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง มหาวิทยาลัย และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการ จัดการความรู้ เป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมประเด็นการประเมิน 3 เรื่อง คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (attitude) และทักษะ (skill) เกี่ยวกับการประกันคุณภาพด้าน การบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายแบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ เป็นดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมิน เป็นดังนี้

ตอบช่องตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ตอบช่องตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมาก	ให้	4	คะแนน
ตอบช่องตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ตอบช่องตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย	ให้	2	คะแนน

ตอบช่องตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน  
การแปลความหมายของคะแนนตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบัน แปลค่าเฉลี่ย  
ของแบบประเมิน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

#### 1. แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาจำนวน 3 ท่าน  
(ภาคผนวก ค 1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเหมาะสมของภาษาใน  
แต่ละข้อคำถาม

1.2 นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content  
validity) และความเหมาะสมของภาษาในแต่ละข้อคำถามแล้วมาปรับปรุง และเสนอให้อาจารย์ที่  
ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง เพื่อให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
ของการวิจัย

#### 2. แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้าน การบริหารวิชาการ

2.1 นำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาและด้านการจัดการ  
ความรู้ จำนวน 3 ท่าน (ภาคผนวก ค 2) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความ  
เหมาะสมของภาษาในแต่ละข้อคำถาม และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item –  
Objective Congruence : IOC) เลือกข้อคำถามโดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่  
0.70 ขึ้นไป ส่วนข้อที่มีค่า IOC ไม่ถึง 0.70 ผู้วิจัยได้ปรับแก้ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)  
และความเหมาะสมของภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิในข้อ 2.1 ไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรของ  
วิทยาลัยพยาบาลทหารเรือซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มทดลอง (วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ)  
จำนวน 28 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบประเมิน โดยการหาค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อถือได้ 0.80 ขึ้นไป ผลการคำนวณได้ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินทั้งฉบับ 0.937 โดยมีรายละเอียดผลการคำนวณตามประเด็นการวัด ดังนี้ ข้อคำถามที่วัดเกี่ยวกับความรู้ มีค่าความเชื่อถือได้ 0.925 ข้อคำถามที่วัดเกี่ยวกับทัศนคติมีค่าความเชื่อถือได้ 0.904 และข้อคำถามที่วัดเกี่ยวกับทักษะ มีค่าความเชื่อถือได้ 0.887

สรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เครื่องมือ	ภาคผนวก
ข้อ 1 การวิเคราะห์ระบบ การประกันคุณภาพ การศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาไทย	1.1 แบบวิเคราะห์สาระระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ไทย	ข 1
	1.2 แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกัน คุณภาพการศึกษา 2 ฉบับ คือ ฉบับผู้บริหาร และฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ	ข 2
ข้อ 2 การวิเคราะห์แนวคิด และหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ	แบบวิเคราะห์สาระแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ	ข 3
ข้อ 3 พัฒนาระบบประกัน คุณภาพการศึกษาสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทย ตามแนวคิดการจัดการ ความรู้	1. แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกัน คุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม แนวคิดการจัดการความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	ข 4
	2. แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตาม แนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ	ข 5

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามประเภทของข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ รายงาน รายงาน การวิจัย รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดการความรู้

2. ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ใช้แบบวิเคราะห์ สาระเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง 14 สถาบัน และใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับสถาบันซึ่ง กำกับดูแลงานประกันคุณภาพและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน ซึ่งได้รับ แบบสอบถามกลับคืนจากผู้บริหารระดับสถาบันจำนวน 13 ฉบับ หรือร้อยละ 92.86 และหัวหน้า หน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน จำนวน 13 ฉบับ หรือร้อยละ 92.86 ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง ในการวิจัย	แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ผู้บริหารระดับสถาบัน</b>			
1.1 มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม	8	7	87.50
1.2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	2	2	100.00
1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏ	2	2	100.00
1.4 มหาวิทยาลัยเอกชน	2	2	100.00
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>92.86</b>
<b>2. หัวหน้าหน่วยงานประกัน คุณภาพระดับสถาบัน</b>			
2.1 มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม	8	7	87.50
2.2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	2	2	100.00
2.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏ	2	2	100.00
2.4 มหาวิทยาลัยเอกชน	2	2	100.00
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>92.86</b>

2.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ ใช้ แบบวิเคราะห์ สาระแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เก็บ รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร รายงานการประชุม ผลงานวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสาร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การเลือกเอกสารสำคัญ 4 ประการ คือ มีความเกี่ยวข้อง (relevance) มีความเชื่อถือได้ (reliability) มีความสามารถเข้าถึงข้อมูล (accessibility) และมีความทันสมัย (up to date) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2542)

2.3 ความเหมาะสมและประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดลองนำระบบไปใช้กับวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### การตรวจสอบระบบ

การตรวจสอบระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาและหรือการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่า 5 ปีและหรือมีผลงานที่เกี่ยวข้องเป็นที่ประจักษ์ ได้แก่ หนังสือ ตำรา งานวิจัย การได้รับเชิญเป็นวิทยากรหรือกรรมการในระดับชาติหรือนานาชาติ จำนวน 3 คน (ภาคผนวก ก 3)

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบประสิทธิผลของระบบอีกครั้ง โดยนำไปทดลองใช้กับหน่วยงานระดับคณะในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการจัดการความรู้ โดยวิธีการวิเคราะห์สาระ (content analysis)

2. วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาเบื้องต้นผ่านรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการวิเคราะห์สาระ (content analysis) จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ 7 ด้านของการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง คือ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

3. วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสถาบันและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ หาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS Version 13.0

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดให้เป็น โครงสร้างที่เป็นระบบระเบียบ นำมาสังกัดจำแนกประเด็น จัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล เรียงลำดับ ซึ่งความสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย

4. วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศจากเอกสาร วารสาร รายงานการประชุม ผลงานวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยวิธีการวิเคราะห์สาระ (content analysis) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดให้เป็น โครงสร้างที่เป็นระบบระเบียบ นำมาสังกัด จำแนกประเด็น จัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล เรียงลำดับ ซึ่งความสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ

5. วิเคราะห์ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6. วิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดการความรู้ จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ รายงานการวิจัย รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์

2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นเนื้อหา เพื่อกำหนดโครงสร้าง/องค์ประกอบของระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ และสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

3) ศึกษาและวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

3.1 รวบรวมรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีการประกันคุณภาพการศึกษาครบวงจรทั้งการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพภายนอก และมีรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง (ประเมินในช่วงปี 2549-2553) ออกเผยแพร่แล้ว ณ ช่วงเวลาที่ทำการศึกษาวิจัย (วันที่ 18 ธันวาคม 2551) จำนวนรวม 131 สถาบัน

3.2 รวบรวมรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษาตามรายชื่อในข้อ 1.1 จำนวน 131 ฉบับจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

3.3 คัดเลือกรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งมีจำนวน 14 สถาบัน จำแนกเป็น 1) มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม 8 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 2) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และ 4) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร และมหาวิทยาลัยรังสิต

3.4 วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 วิเคราะห์รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้ง 14 สถาบัน และค้นหาวิธีปฏิบัติหรือกระบวนการในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ผู้ประเมิน (assessors) ระบุว่า เป็นแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งเป็นจุดเด่นและนวัตกรรมของการประกันคุณภาพจำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ 7 ด้าน คือ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร มาตรฐานด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์สาระระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี จุดเด่น และนวัตกรรมที่ปรากฏอยู่ในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองมีรายละเอียดไม่มากเพียงพอที่จะประมวลออกมาให้เห็นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีอย่างครบถ้วนกระบวนการ ส่วนใหญ่เป็นการรายงานการค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี จุดเด่นและนวัตกรรมของการประกันคุณภาพ เป็นการตอบคำถามว่าอะไร (what) เท่านั้น แต่มิได้บอกว่าแนวปฏิบัติที่ดีนั้นมีวิธีการหรือกระบวนการอย่างไร (how) ส่งผลให้การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการ

ประกันคุณภาพการศึกษาที่ผู้วิจัยกำหนดนิยามว่าเป็นวิธีปฏิบัติหรือกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัย และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากเป็นหลักฐานของความสำเร็จ ไม่สามารถสกัดออกมาให้เห็นได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลที่ได้เป็นโจทย์สำหรับการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับสถาบันและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพในชั้นตอนต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของแต่ละสถาบัน

3.4.2 วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารระดับสถาบันและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 สถาบัน เพื่อเป็นข้อสรุปของระบบการประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งในภาพรวมและจำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบัน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ทรัพยากร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้) ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี 2) กระบวนการ (process) ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ 3) ผลผลิต (output) ได้แก่ ผลที่เกิดจากการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ บัณฑิตมีงานทำและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตและสังคมองค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ การบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม และการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมและส่วนที่ 2 ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบประกันคุณภาพดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) นโยบาย (policy) จากผู้บริหารระดับสูงสุด ทั้งระดับสภาสถาบันและระดับสถาบัน 2) กลยุทธ์ (strategy) มีการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการประกันคุณภาพในแต่ละมาตรฐานคุณภาพที่จะนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 3) การบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพ (management) เป็นการจัดระเบียบทรัพยากรและประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย/กลยุทธ์ของสถาบัน และสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ 4) เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ (tools) เป็นการนำเทคนิควิธีการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ในชั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นการสอบถามที่ครอบคลุมระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา 5 ประเด็น ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์ การบริหารจัดการ เครื่องมือที่ใช้และปัจจัยแห่งความสำเร็จ จากนั้นจึงสร้างข้อคำถามโดยใช้ฐานข้อมูลจาก 4 แหล่ง คือ 1) แนวปฏิบัติที่ดี จุดเด่น และนวัตกรรมที่ค้นพบในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองของสถาบันอุดม



ศึกษากลุ่มตัวอย่าง 2) รายงานการประเมินตนเองของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มตัวอย่าง 3) รายงานการศึกษาวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา และ 4) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence) แล้วจัดหมวดหมู่และลำดับให้เป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามแยกเป็น 2 ฉบับเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวคือ แบบสอบถามฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน สอบถามเรื่องนโยบาย กลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ส่วนแบบสอบถามฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน สอบถามเรื่องการบริหารจัดการ เครื่องมือ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเรื่องความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเหมาะสมของภาษาในแต่ละข้อคำถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน

4) ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยการศึกษาจากเอกสาร วารสาร รายงานการประชุมผลงานวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสร้างแบบวิเคราะห์สาระแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

## **ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้**

ผู้วิจัยจัดทำร่างระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ดังนี้

1) นำผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

1.1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัย

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1.3 แนวคิดและหลักการการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของการวิจัย โดยคัดเลือกเฉพาะองค์กรประกอบและ

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นตัวร่วม (common elements) ของทุกองค์การมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปมาใช้

2) สร้างระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (Educational Knowledge Management - Quality Assurance System) หรือเรียกโดยย่อว่า “KMQA System” ในการพัฒนาระบบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาและการจัดการความรู้ที่ค้นพบ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันสามารถกำหนดองค์ประกอบหรือทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน

KMQA System ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และองค์ประกอบของระบบ 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ และทีมงานจัดการความรู้) วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนหรือเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) กระบวนการ (process) เป็นกระบวนการที่ถูกรออกแบบมาเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือเพื่อการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานของสถาบัน แสดงถึงการใช้กิจกรรมการจัดการความรู้ในการวางระบบคุณภาพ ส่งเสริมการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการ และใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ (knowledge-based process) ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (การออกแบบโครงสร้างความรู้ การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณค่าของความรู้ และการควบคุมความรู้) กระบวนการความรู้ (การระบุ ค้นหา พัฒนา จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้) และกระบวนการเอื้ออำนวยความรู้ (การสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมความรู้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้) เชื่อมโยงกับกระบวนการหลักขององค์การ (การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม) กระบวนการของระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับกลวิธี และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล 3) ผลผลิต (output) ประกอบด้วย ผลจากการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานและสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย บุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge worker) และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (learning organization) และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ของระบบ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือให้

ผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบที่สร้างขึ้น รวมทั้งได้สร้างแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ขึ้น ได้แก่ แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของระบบกับกลุ่มตัวอย่างที่นำระบบไปทดลองใช้

ผู้วิจัยพัฒนาแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ ภายใต้นโยบายและหลักการเกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้ของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ และหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การวัดผลที่มีความหมายจะต้องสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (The American Productivity & Quality Center, 2000) ได้แก่ การพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลเรียนรู้หรือบุคคลที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge worker) และการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

2. การประเมินผลการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงจากการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เนื่องจากการจัดการความรู้ไม่ใช่จุดสิ้นสุดในตัวของมันเอง แต่เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจ (Kamara, Anumba and Carrillo, 2002) ซึ่งมี 2 แนวคิดคือ

แนวคิดที่ 1 การวัดประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ การวัดประสิทธิผลการจัดการความรู้ระดับบุคคล (individual-level KM effectiveness) เป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับและเข้าใจความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตนหรือไม่ และการวัดประสิทธิผลการจัดการความรู้ระดับองค์การ (organization-level KM effectiveness) เป็นการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของการสนับสนุนการจัดการความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ การเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ (Holli, Vicky and Steve, 2008)

แนวคิดที่ 2 การวัดระดับของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (David Skyrme Associates, 2000) คือ

ระดับแรก เป็นระยะของผลประโยชน์จากความรู้ (knowledge benefit) ประกอบด้วย ความสามารถเข้าถึงความคิดที่ดีที่สุดหรือความคิดต่ำสุด ความสามารถเข้าถึงความรู้ที่รวดเร็วกว่า ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ที่ดีกว่า และความสามารถที่จะรู้ว่าใครกำลังทำอะไร

ระดับที่สอง เป็นระยะของผลประโยชน์จากความรู้ระยะกลาง (intermediate benefit) ที่พัฒนามาจากการใช้ประโยชน์ความรู้ที่ได้จากระดับแรก ประกอบด้วย ความสามารถในการพัฒนาแนวทางหรือแนวคิดใหม่ ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่รวดเร็วกว่า ความสามารถในการจ้างงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่า และความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือลดการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ

ระดับสุดท้าย เป็นระยะของผลประโยชน์ความรู้ต่อองค์กร (organizational benefit) ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ดีและเร็วกว่า ความสามารถในการปรับปรุงการให้บริการ ความสามารถในการลดการสูญเสียความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการผลิต

3. การออกแบบการวัดผลการจัดการความรู้แปรผันตามระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ (The American Productivity & Quality Center, 2000)

4. การเล่าเรื่องเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สำคัญและเป็นเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ (The American Productivity & Quality Center, 2000)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการประเมินประสิทธิผลของระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยไว้ที่ระดับบุคคล (individual-level KMQA effectiveness) เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองระบบที่กำหนดไว้ประมาณ 3 เดือน ซึ่งสามารถวัดผลได้เพียงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ยังไม่สามารถวัดประสิทธิผลในระดับองค์กรได้ โดยกำหนดขอบเขตการวัด 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (attitude) และทักษะ (skill) โดยจะวัดก่อนและหลังการทดลอง ซึ่งแบบประเมินที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดประสิทธิผลของระบบในระดับบุคคล มีสาระสำคัญดังนี้

1. คำถามข้อที่ 1- 12 เป็นการวัดความรู้ที่เกิดจากการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ของกลุ่มทดลอง ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับการได้รับความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 12 ข้อ

2. คำถามข้อที่ 13- 24 เป็นการวัดทัศนคติของกลุ่มทดลองเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับ ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับ จำนวน 12 ข้อ

3. คำถามข้อที่ 25- 30 เป็นการวัดทักษะที่เกิดจากการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะที่ได้รับจากการจัดการความรู้ในระดับแรก คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ความสามารถเข้าถึงความรู้ที่ดีที่สุดหรือความรู้ล่าสุด ความสามารถเข้าถึงความรู้ที่รวดเร็วกว่า และความสามารถในการแบ่งปันความรู้ที่ดีกว่า จำนวน 6 ข้อ

### ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

1) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาและ

ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ ใช้เกณฑ์คุณสมบัติคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิคือ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาหรือการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่า 5 ปี และหรือมีผลงานที่เกี่ยวข้องเป็นที่ประจักษ์ ได้แก่ หนังสือ ตำรา งานวิจัย การได้รับเชิญเป็นวิทยากรหรือกรรมการในระดับชาติหรือนานาชาติ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบที่สร้างขึ้น

2) ปรับปรุงแก้ไขระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองระบบ

#### **ขั้นตอนที่ 4 ทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้**

ผู้วิจัยทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบหนึ่งกลุ่มทดสอบก่อน-หลังการทดลอง (one group pretest posttest Design) กับวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยมีระยะเวลาทดลองระบบประมาณ 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – เดือนเมษายน 2553 ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมความพร้อม ขั้นดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ และขั้นประเมินผล ดังนี้

**ขั้นเตรียมความพร้อม** ในเดือนกุมภาพันธ์ 2553 ประกอบด้วย

- 1) การเตรียมโครงการร่วมกับผู้บริหาร
- 2) การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้
- 3) ให้กลุ่มทดลองตอบแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ (pretest)

4) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นเวลา 1 วัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ เครื่องมือ และฝึกปฏิบัติ

**ขั้นดำเนินการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้** เป็นขั้นที่กลุ่มทดลองดำเนินการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ตามคู่มือระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น เป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – เดือนเมษายน 2553

**ขั้นประเมินผล** เป็นการสรุปผลการทดลองใช้ระบบ โดยให้กลุ่มทดลองตอบแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ (posttest) และตอบแบบสอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบ KMQA System ในเดือนเมษายน 2553

หลังสิ้นสุดระยะเวลาการทดลองระบบ ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้จากผลการประเมินประสิทธิผลของระบบในระดับบุคคล ร่วมกับการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยของกลุ่มทดลอง ตัวอย่างแบบสอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะ ปรากฏในภาคผนวก ข 6

รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยปรากฏตามแผนภูมิที่ 3.1



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แผนภูมิที่ 3.1 สรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3 ประการ คือ 1) วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ และ 3) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ

**ตอนที่ 3** การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

**ตอนที่ 4** ผลการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

ส่วนที่ 1 ผลการทดลองใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

**ตอนที่ 5** การนำเสนอระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 14 สถาบัน ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารร่วมกับการสอบถามผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบันดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง สรุปได้ว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ

### 1. องค์ประกอบของระบบ

1.1 ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ทรัพยากร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้) ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนดไว้

1.2 กระบวนการ (process) ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการคุณภาพที่ครบวงจร

1.3 ผลผลิต (output) ได้แก่ คุณภาพของบัณฑิต คุณภาพขององค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรม คุณภาพของการบริการวิชาการ และคุณภาพของการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ ศิลปะและวัฒนธรรม

1.4 ผลลัพธ์ (outcome) ได้แก่ บัณฑิตมีงานทำและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ บัณฑิตและสังคม องค์ความรู้/งานวิจัย/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาประเทศ การบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม และการอนุรักษ์ สืบทอด สร้างและเผยแพร่ ศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่โดดเด่นและเป็นหลักฐานของความสำเร็จที่สะท้อนจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองอยู่ในระดับดีมาก

1.5 ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ได้แก่ ผลที่ได้จากระบบประกันคุณภาพการศึกษา และคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพระบบต่อไป

2. ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 นโยบาย (policy) จากผู้บริหารระดับสูงสุด ทั้งระดับสภาสถาบันและระดับสถาบัน เป็นกรอบแนวทางหรือทิศทางกำหนัดงานประกันคุณภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จึงถือเป็นแม่บทของการบริหารสถาบัน และเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับ (mandate) ที่ต้องดำเนินการ

2.2 กลยุทธ์ (strategy) มีการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการประกันคุณภาพในแต่ละมาตรฐานคุณภาพที่จะนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.3 การบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพ (management) เป็นความสามารถในการเข้าถึงและคัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสถาบันผ่านหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบันที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานประกันคุณภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐานคุณภาพ เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับในคุณภาพผลผลิตของสถาบัน และรายงานผลต่อสภาและผู้บริหารสถาบัน อันเป็นการสร้างหลักประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

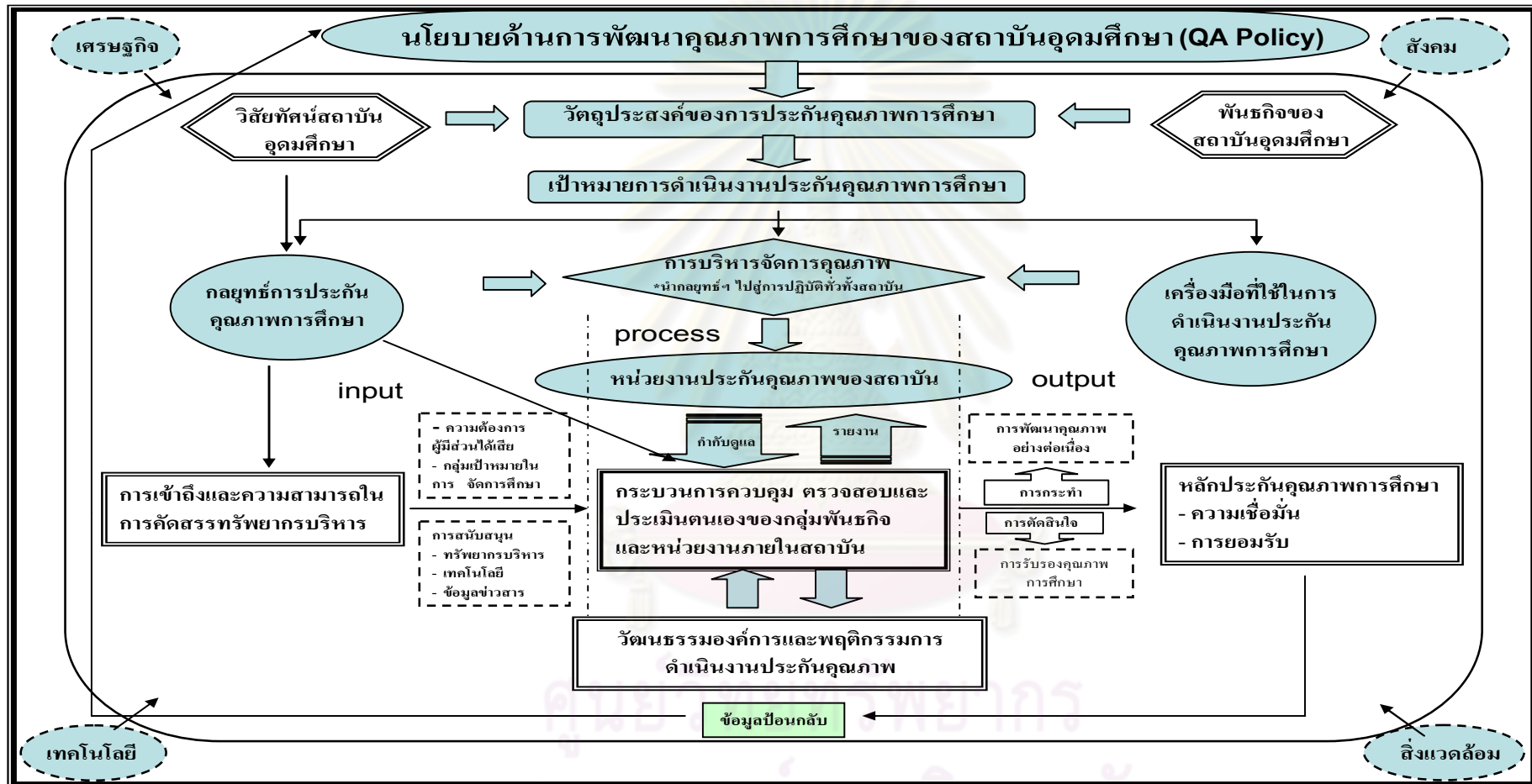
2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ (tools) เป็นการนำเทคนิควิธีการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยคู่ได้ในภาคผนวก ง

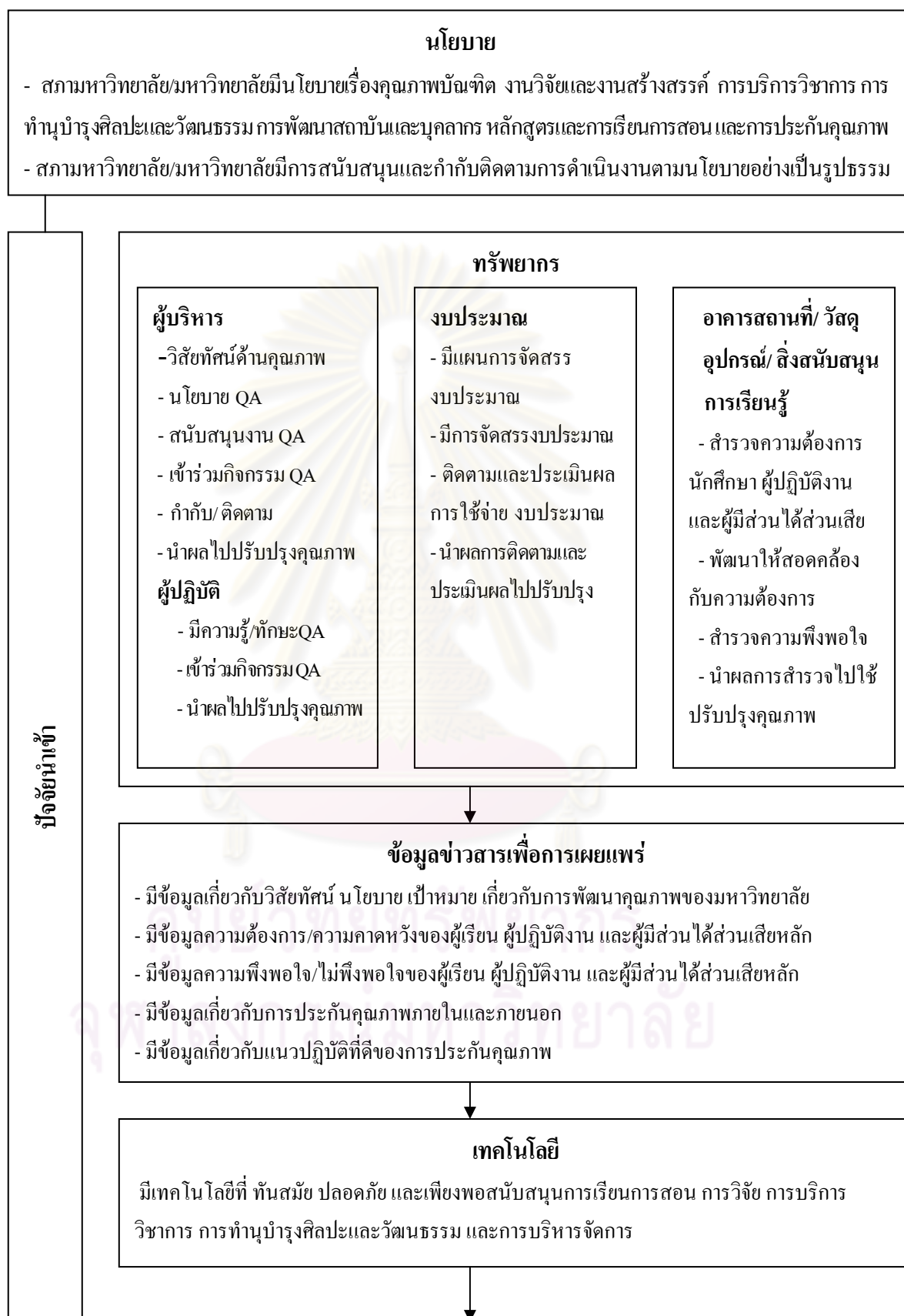
ภาพรวมและรายละเอียดของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย นำเสนอผังแผนภูมิที่ 4.1 - 4.10

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4.1 ภาพรวมบริบทของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย



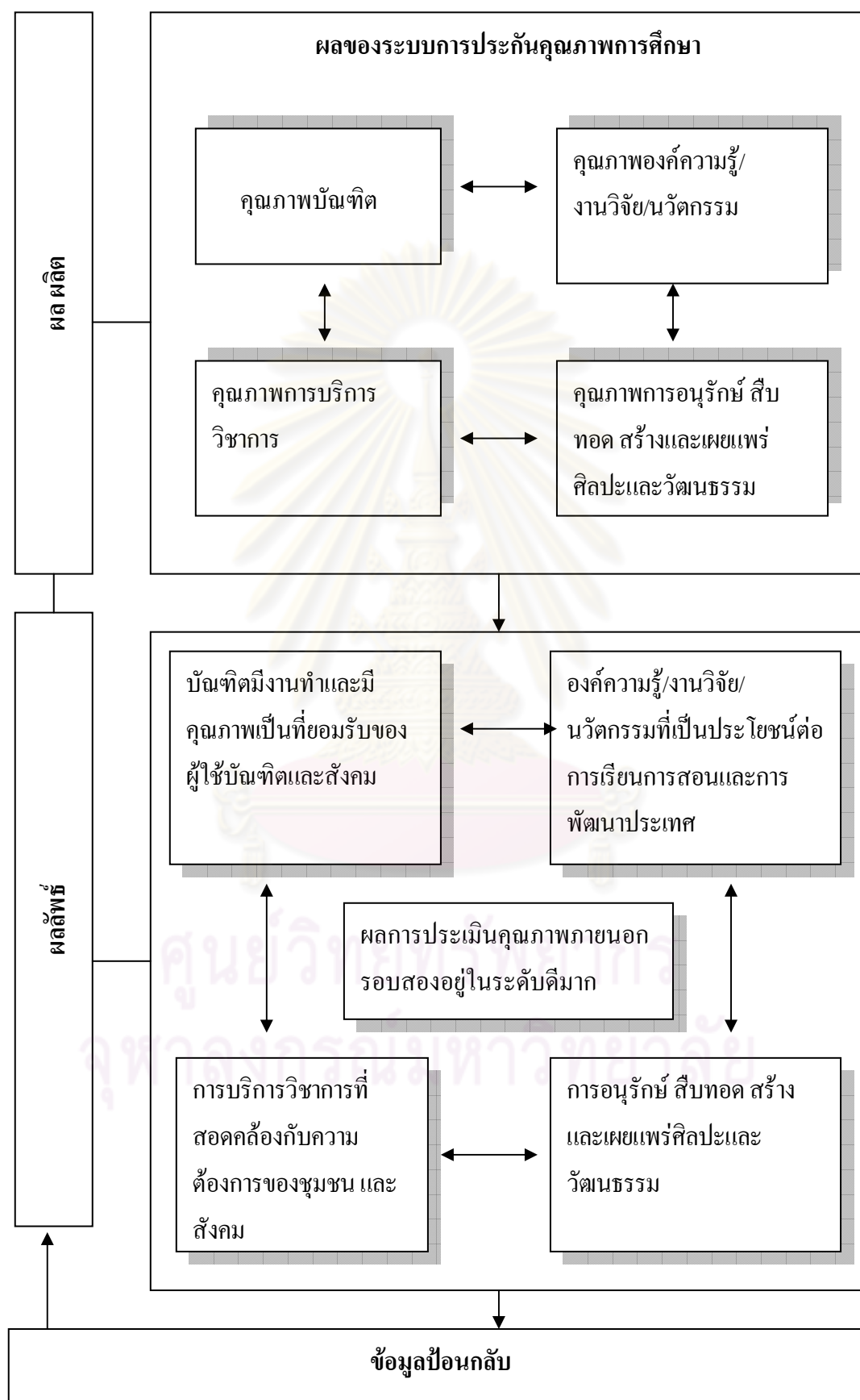
แผนภูมิที่ 4.2 ภาพรวมระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย



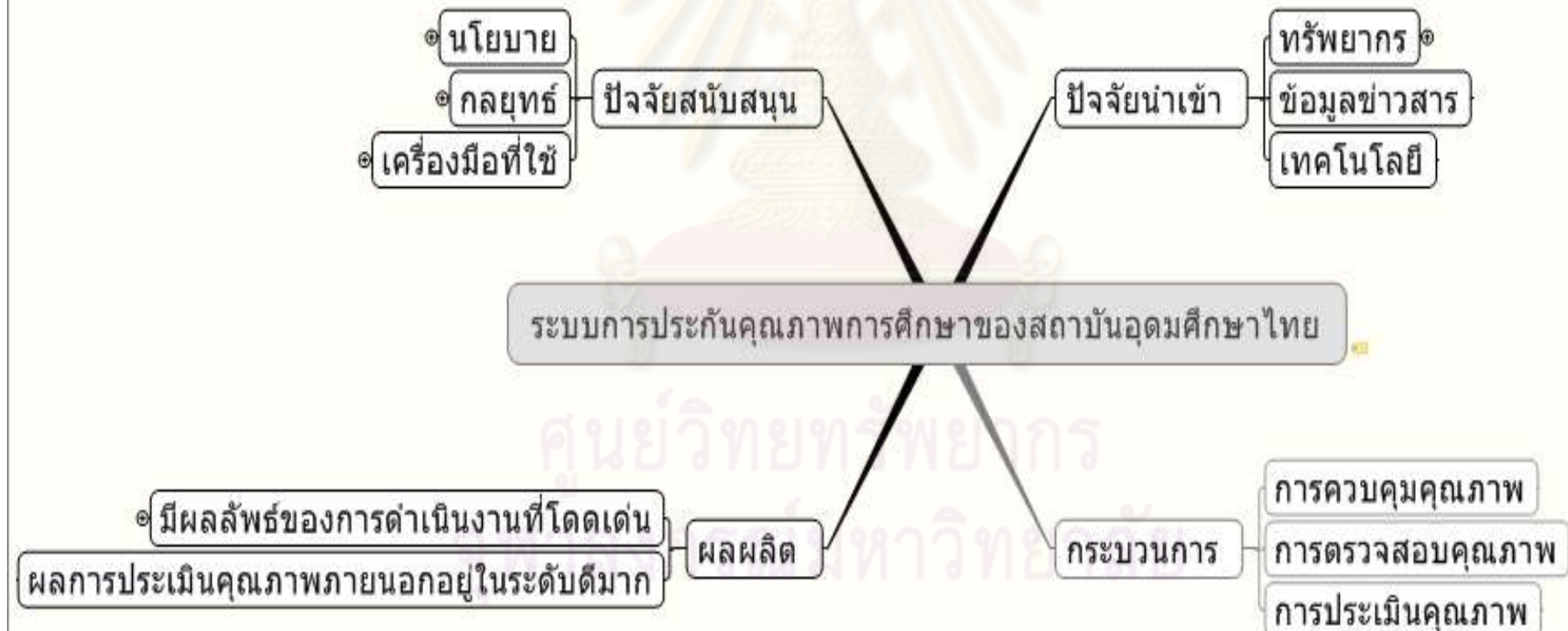
แผนภูมิที่ 4.2 ภาพรวมระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)



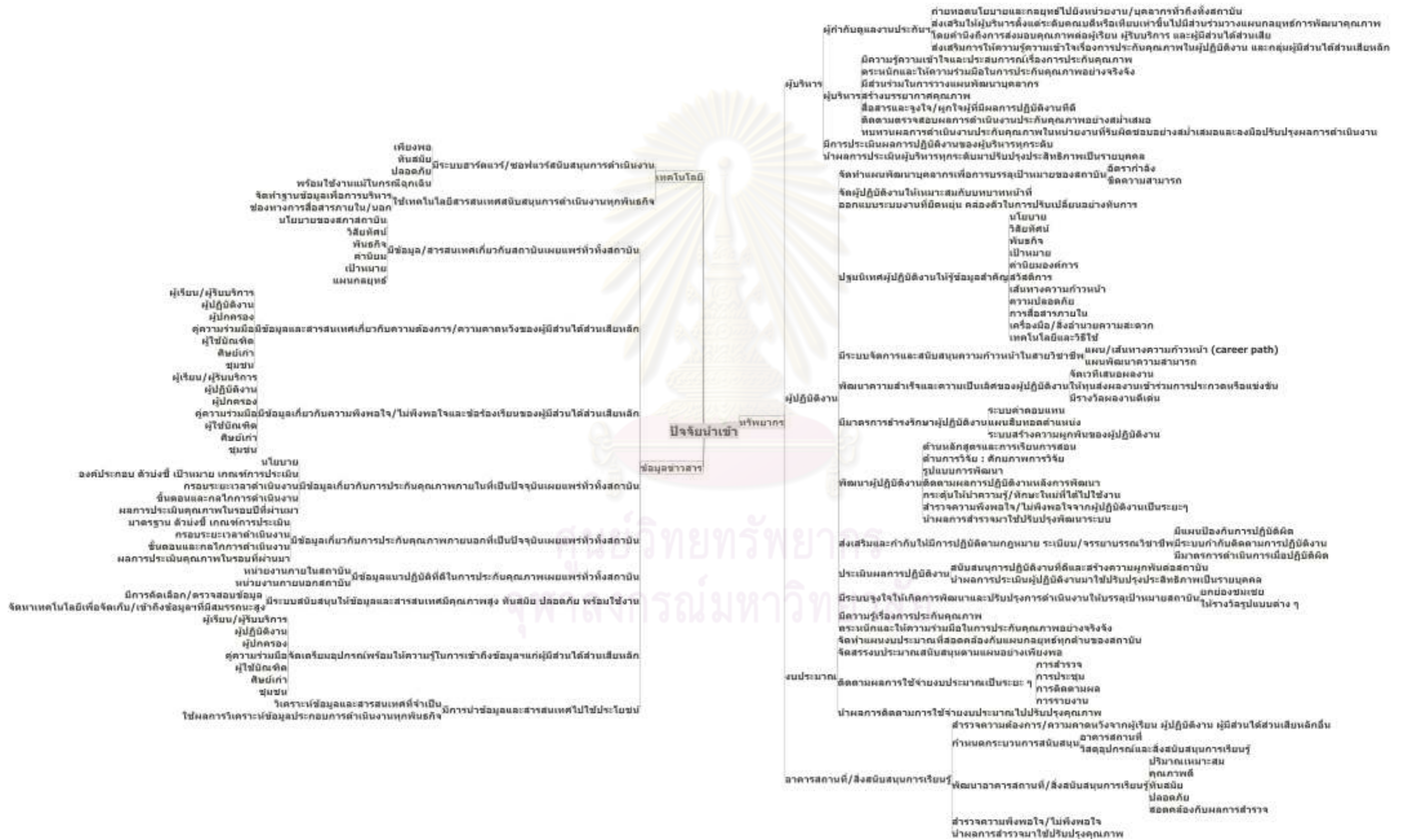
แผนภูมิที่ 4.2 ภาพรวมระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)



แผนภูมิที่ 4.3 รายละเอียดของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

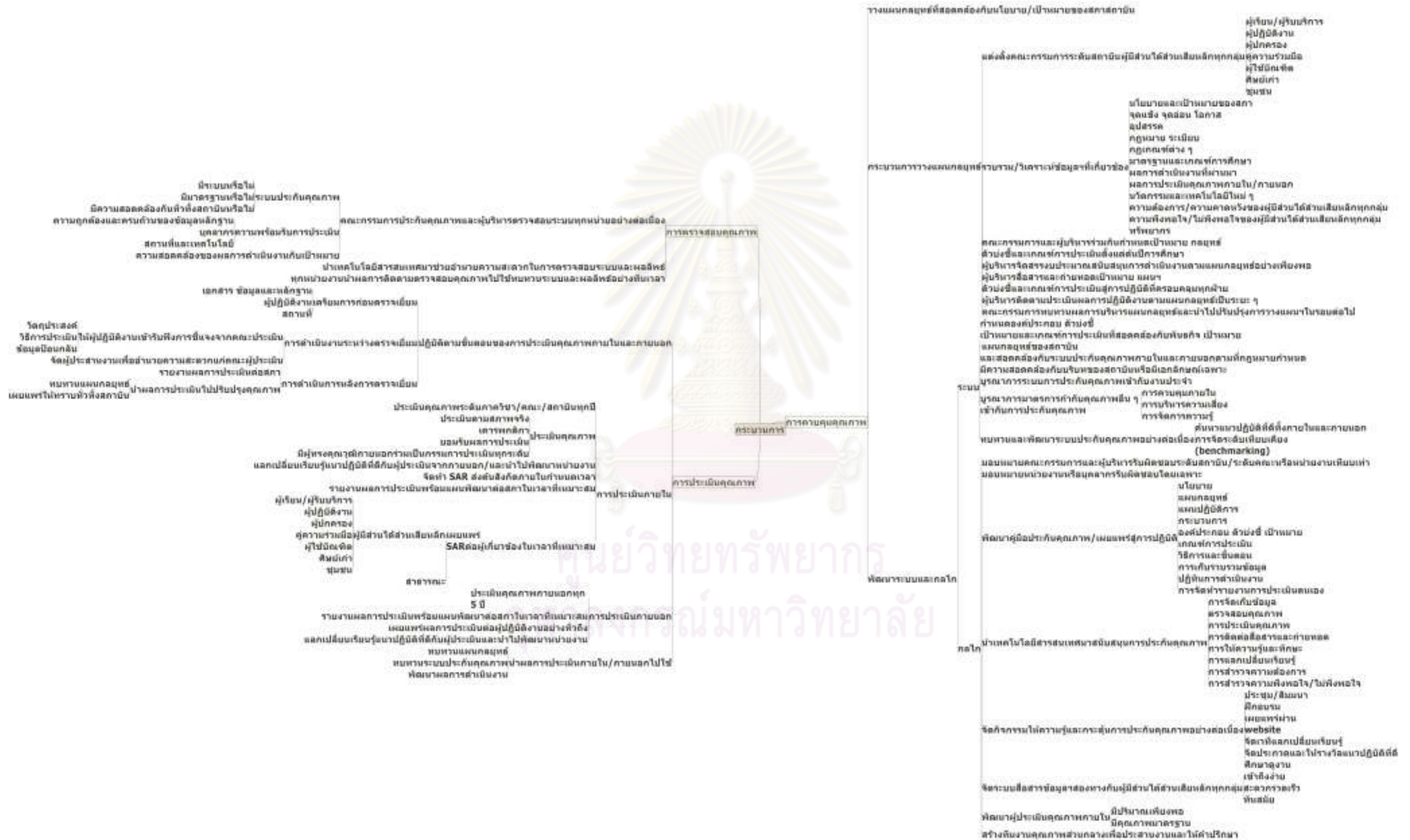


แผนภูมิที่ 4.4 รายละเอียดปัจจัยนำเข้าของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย





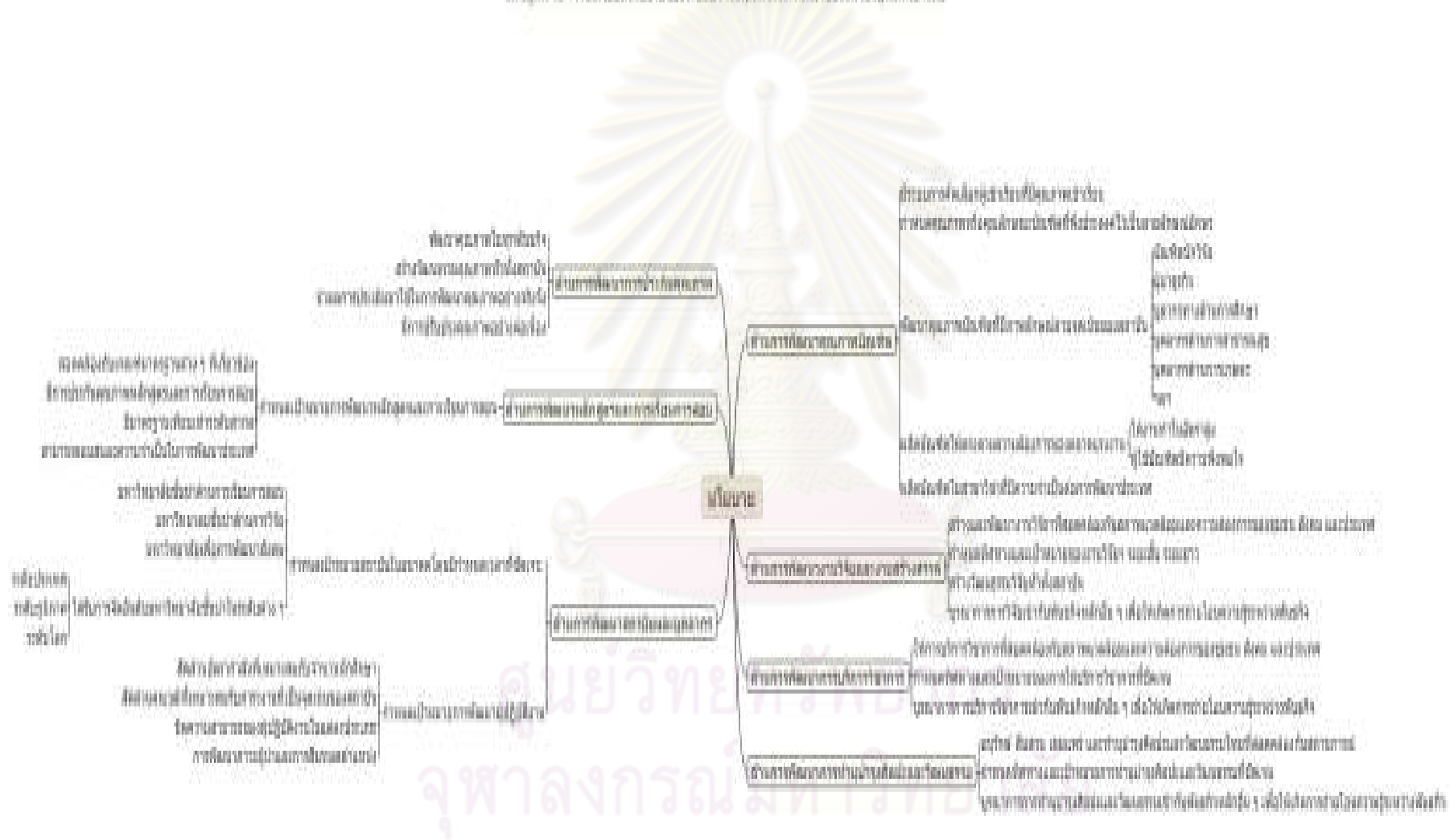
แผนภูมิที่ 4.5 รายละเอียดกระบวนการของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย



แผนภูมิที่ 4.6 รายละเอียดผลผลิตของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

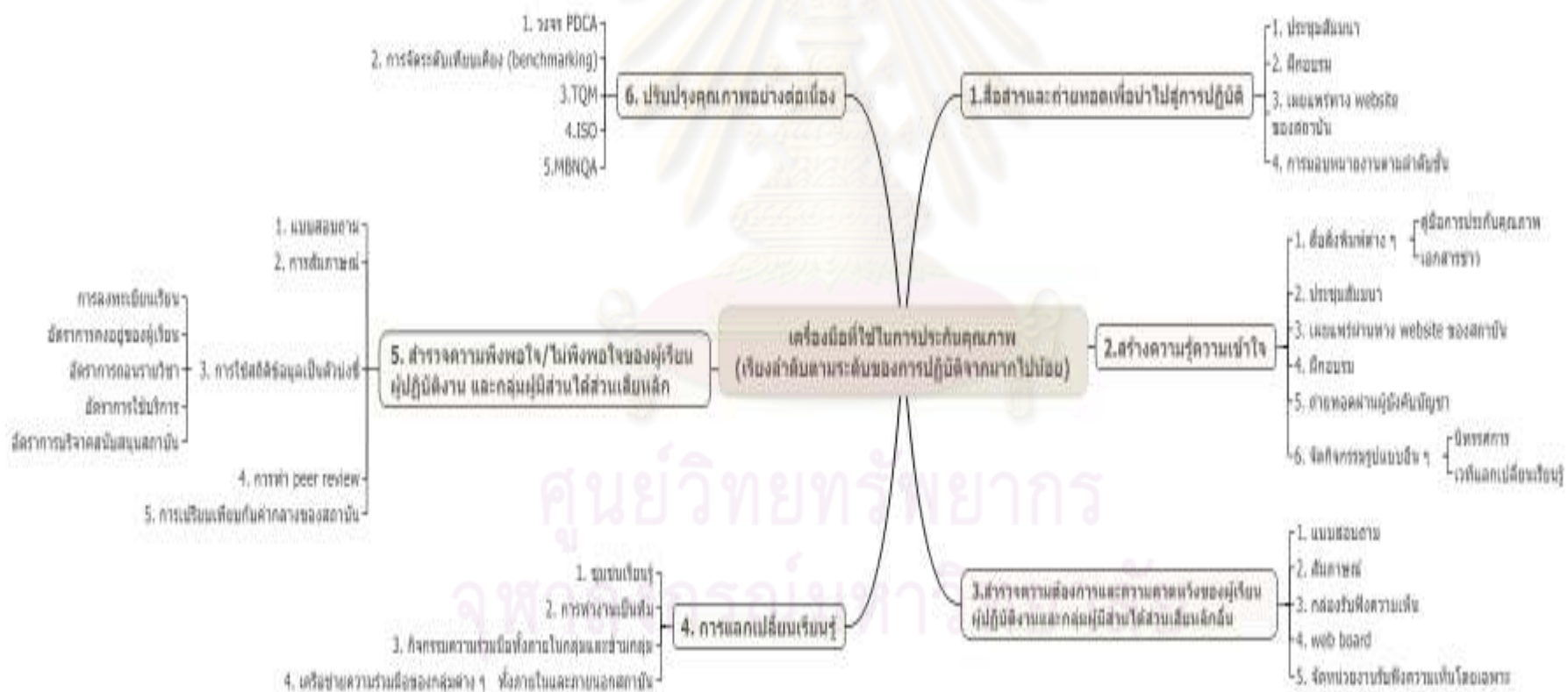


ภาพที่ 4.2 ความเป็นมาของระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย

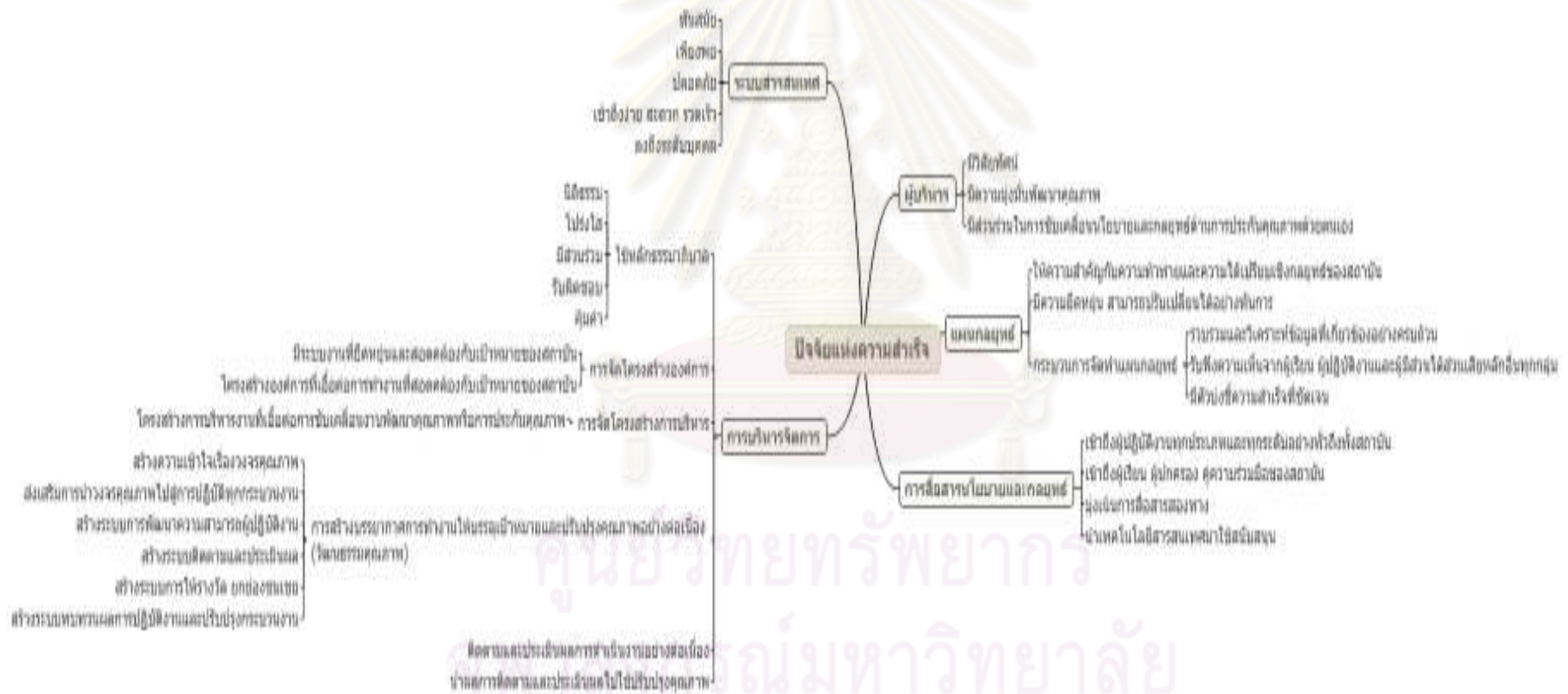




แผนภูมิที่ 4.9 รายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย



แผนภูมิที่ 4.10 รายละเอียดปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ

การวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์แนวคิด/ หลักการ/ วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย แนวทางในการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จากตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์การทั้งในและต่างประเทศที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการวางระบบคุณภาพและได้รับการยอมรับจากประชาคมการจัดการความรู้หรือหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ของประเทศนั้นๆหรือของต่างประเทศว่ามีการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) และมีการเผยแพร่ผลงานผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือสิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ รวมจำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย องค์การในประเทศไทย 6 แห่ง และองค์การต่างประเทศ 5 แห่ง ดังนี้

### 1. องค์การในประเทศไทย

1.1 บริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์ เป็นโรงงานผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเป็นโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของ Spansion ในทวีปเอเชีย ผลิตภัณฑ์ของสเปนซ์ ประกอบด้วยหน่วยความจำประเภท nor flash ที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งถูกใช้อย่างแพร่หลายในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ (PDA) ระบบ GPS รวมทั้งติดตั้งในเครื่อง DVD รยยนต์ หน่วยความจำ (media memory) กลุ่มลูกค้าหลักส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศไทยและเอเชีย บริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์ เดิมคือบริษัท เอเอ็มดี ไทยแลนด์ จำกัด ก่อตั้งในประเทศไทยกว่า 16 ปี จนเมื่อมาควบรวมสายงานผลิตหน่วยความจำ (memory devices) ของบริษัทแอดวานซ์ ไมโครดีไวซ์ กับบริษัทฟูจิสีจึงเปลี่ยนชื่อมาเป็นบริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์

ปรัชญาการบริหารงานของบริษัทมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับพนักงานภายใต้แนวคิด “บุคลากร คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ” โดยมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการเป็นทั้งคนเก่งและคนดีไปพร้อมกัน ความสำเร็จของการบริหารจัดการมาจากการผสมผสานระหว่างรูปแบบการทำงานตามสายบังคับบัญชาปกติและรูปแบบของกลุ่มหรือคณะทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

บริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์ ได้เข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในปี 2546 ซึ่งเป็นช่วงแรกของการจัดการความรู้ของบริษัท บริษัทได้ใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบประกอบด้วย 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ประเมินพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปันความรู้ 2) การสื่อสาร ทำโดยผ่านช่องทาง การสื่อสารที่มีแล้วในบริษัท อาทิ การประชุม วิทยุกระจายเสียง นิตยสาร e-mail รวมทั้งการเปิดตัวโครงการ 3) กระบวนการและเครื่องมือ บริษัทได้พัฒนาโปรแกรม knowledge portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์และความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งมีส่วนที่เป็น e-library และ netmeeting 4) การอบรม

และการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะมีแผนฝึกอบรม และได้รับการสนับสนุนจากบริษัทให้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดสถานที่และอุปกรณ์การเรียนให้ 5) การวัดผล มีการวัดผลใน 3 ระดับคือ การวัดด้านระบบ (system performance) เป็นการวัดประสิทธิภาพของโปรแกรม knowledge portal และพฤติกรรมองค์การ เช่น สถิติการเข้าชม จำนวนความเห็นบนเว็บบอร์ด จำนวนความรู้หรือบทความ การวัดด้านผลผลิต (output performance) เป็นการวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงาน เช่น จำนวนสมาชิกที่เป็นเจ้าหน้าที่เทคนิค จำนวนสิทธิบัตร จำนวนโครงการที่ปราศจากความผิดพลาด หรือจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ฝึกในแต่ละด้าน และการวัดด้านผลลัพธ์ของระบบ (outcome performance) เป็นการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท เกี่ยวกับการเงิน โดยผ่านทางผลตอบแทนของความรู้ (return on knowledge) และความสามารถในการผลิต ซึ่งต่อมา การจัดการความรู้ของบริษัทได้พัฒนาและหลอมหลวมเข้าอยู่ในการปฏิบัติงานประจำของพนักงาน

การจัดการความรู้ของบริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์ ได้รับการยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้ที่ดีในประเทศไทยผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

1.2 บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เป็นร้านค้าปลีกที่มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ ไทย ภายใต้สัญลักษณ์ “7-Eleven” ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคกับสโลแกนการดำเนินธุรกิจ “เพื่อนที่รู้ใจใกล้ ๆ คุณ” พร้อมรอยยิ้มและเสียงทักทาย “7-Eleven สวัสดีค่ะ/ครับ” ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ใช้บริการพร้อมสินค้านานาชนิด ในช่วงปี 2546 ซึ่งเกิดกระแสความนิยมเรื่องการจัดการความรู้ บริษัทได้มีการศึกษาเรื่องดังกล่าวอย่างลึกซึ้งเพื่อหาคำตอบว่า การจัดการความรู้คืออะไร ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร ทำอย่างไร ที่ทำอยู่ใช่หรือไม่ และมีรูปแบบอย่างไร โดยได้ศึกษาทั้งจากทฤษฎี ศึกษาคุณ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาที่องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการจัดการความรู้และได้นำแนวทางต่าง ๆ มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้กับองค์กร และพบว่ารูปแบบที่จะนำมาใช้ได้ คือ การสร้างการจัดการความรู้ในแบบของตนเอง โดยเริ่มจากการรวบรวมองค์ความรู้ของบริษัทและจัดเก็บอย่างเป็นระบบด้วยระบบสารสนเทศและพัฒนาเป็นโมเดลการจัดการความรู้แบบของ 7-Eleven ด้วยการเดินต่อกิจกรรมคุณภาพที่มีการพัฒนาให้เข้ากับลักษณะเฉพาะของบริษัทและบุคลากรของพนักงาน

7-Eleven เชื่อว่ามีความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งภายในบริษัทเรียกว่า “ant mission” (เชื่อว่า “มด” เป็นสัตว์ที่ขยันขันแข็งและทำงานเป็นทีม) การทำ ant mission ที่มีอยู่ทุกซอกทุกมุมใน 7-eleven ล้วนก่อให้เกิดความรู้ขึ้น และสามารถนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติและถือเป็นระเบียบปฏิบัติ แนวคิดดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นและนำมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ของบริษัท โดยมีความเชื่อว่า กระบวนการจัดการความรู้จะช่วยทำให้เกิดรูปธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อทุกฝ่าย โดยบริษัทบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ขณะที่พนักงานก็มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และผลของกิจกรรมดี ๆ ในบริษัทก็จะทำให้เกิดผลดีด้วยการรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ด้วย พลังความรู้ของมดงานได้รับการส่งเสริมผ่านเวทีการประกวดผลงาน จนได้รับการคัดเลือกเข้าประกวดในเวที



ระดับประเทศ ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของประเทศไทยไปนำเสนอผลงานในเวทีระดับนานาชาติ อาทิ ปี 2546 งานมหกรรมคิวซีนานาชาติ IEIQC (International Exposition of Innovation & Quality Circles) ประเทศสิงคโปร์ และ ปี 2548งานมหกรรมคิวซีนานาชาติ ICQCC 2005 ประเทศเกาหลีใต้ ทั้งนี้ บริษัท มองว่าก้าวต่อไปของการจัดการความรู้จะเป็นแบบเฉพาะของ 7-eleven ที่ไม่มีใครเหมือน แต่เป็น กระบวนการจัดการความรู้ที่มีชีวิตและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาภายในบ้านที่เรียกว่า “7-Eleven”

การจัดการความรู้ของ “7-Eleven” ได้รับการยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้ที่ดีในประเทศไทยผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

1.3 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่นแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทชั้นนำในกลุ่มธุรกิจ สื่อสารที่มีเครือข่ายธุรกิจจำนวนมาก โดยทูเป็นผู้ให้การให้บริการสื่อสารครบวงจร ตอบสนองความต้องการทั้งธุรกิจและไลฟ์สไตล์ที่ตรงใจลูกค้า และเพื่อรองรับกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่ามกลางการแข่งขันสูง ทูได้เข้าร่วมใน โครงการจัดการความรู้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตในปี 2546 โดยทำการจัดการความรู้ในส่วนของสายงาน customer management เป็นลำดับแรก

การจัดการความรู้ของทูเกิดจากผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการ ความรู้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้อำนาจของบริษัทสามารถพัฒนาการดำเนินงานประกอบธุรกิจของบริษัทให้ดีขึ้น สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพให้ถึงมือลูกค้า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ จึงได้จัดทำโครงการจัดการความรู้ ในส่วนของสายงาน customer management ซึ่งในปัจจุบัน มีการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งรูปแบบที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และจับต้องไม่ได้ (tacit knowledge) พร้อมทั้งได้พัฒนาเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ใช้เป็นช่องทางในการ ติดต่อ สื่อสารแบบสองทาง ซึ่งทำให้สามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการทำงาน

ทูจัดการความรู้ภายใต้โมเดลของบริษัท Xerox Corporation 6 ประการ คือ การ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร กระบวนการทำงานและเครื่องมือ การอบรมและการเรียนรู้ การ วัตถุประสงค์ และการยอมรับและรางวัล ทูพบว่า การจัดทำโครงการจัดการความรู้ทำให้เกิดการเชื่อมโยง การ ทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย และส่งผลให้เกิดความสำเร็จ 3 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากร เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารให้ ความสำคัญ ทำความเข้าใจกับพนักงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเรื่องการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำความรู้ไปใช้ ทำให้บุคลากรเป็น ทั้งผู้เรียนรู้ นักคิดและนักปฏิบัติ 2) ด้านกระบวนการ เกิดแนวปฏิบัติที่ดีสอดแทรกไว้เป็นแนวทาง ปฏิบัติงาน 3) ด้านเทคโนโลยี เกิดช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และศูนย์กลางความรู้ของบริษัท

การจัดการความรู้ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่นแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ได้รับการ ยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการ ความรู้ที่ดีในประเทศไทยผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

1.4 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลที่ให้การบริการรักษาผู้ป่วยทุกระดับ โดยเน้นความเป็นเลิศในระดับตติยภูมิ มีทีมรักษาที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย และมีการวิจัยทางการแพทย์ที่รองรับการรักษาผู้ป่วยได้ทุกด้าน รวมทั้งเป็นสถานที่ฝึกอบรมนักศึกษาแพทย์และแพทย์ประจำบ้านทุกสาขา โรงพยาบาลได้เริ่มพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การตามมาตรฐานของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (hospital accreditation : HA) ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2541 ซึ่งได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง และได้สร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยได้กำหนดคุณภาพในช่วงปี 2548-2550 ให้มุ่งสู่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการบริหารองค์การสมัยใหม่ ซึ่งคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้นำมาต่อยอดและเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพที่ผ่านมา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิธีการในการจัดการความรู้ภายในองค์การที่เหมาะสมกับระบบบริหารและวัฒนธรรมองค์การของคณะ สามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่จะพัฒนาคณะไปเป็นองค์การเรียนรู้อย่างแท้จริง คณะได้เข้าร่วมโครงการนำร่อง “การจัดการองค์ความรู้ในองค์การ” ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในปี 2546 ใช้เวลา 1 ปีครึ่ง โดยการนำกระบวนการจัดการความรู้มาต่อยอดในการพัฒนาการดูแลผู้ป่วย โดยเลือกหัวข้อองค์ความรู้เรื่อง “การทำ CQI (continuous quality improvement) ทางคลินิก” การจัดการความรู้ในครั้งนั้นคณะได้ตั้งเป้าหมายหลัก คือ “มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ด้าน CQI ทางคลินิก เพื่อให้มี best practice ในการดูแลผู้ป่วยของโรงพยาบาล” โดยใช้โมเดลการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นต้นแบบดำเนินงาน ภายหลังสิ้นสุดโครงการนำร่อง ได้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1) บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายและกระบวนการในการจัดการความรู้และเกิดประสบการณ์จริง 2) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และมีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน 3) สร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) พัฒนาระบบกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือ CoP 5) พัฒนาระบบสารสนเทศของคณะให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ 6) มียุทธศาสตร์และแนวทางในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 7) เป็นตัวอย่างของการจัดการความรู้ในประเทศไทยและมีส่วนเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ด้านนี้ให้กับองค์การภาครัฐและเอกชน

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้ดำเนินการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง ภายหลังสิ้นสุดโครงการนำร่องจนถึงปัจจุบัน มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ กำหนดโครงสร้างและกลไกรองรับการจัดการความรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อเป้าหมายพัฒนาสู่องค์การเรียนรู้

การจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับการยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้เป็นตัวอย่างของการ

ดำเนินการจัดการความรู้ที่ดีในประเทศไทยผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณชน

1.5 บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NOKPCT เป็นโรงงานผลิตส่วนประกอบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นและเป็นหนึ่งในผู้นำด้านชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของโลก บริษัทมีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสารสนเทศที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า บริษัท ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้แบบจับต้องได้ (explicit knowledge) และจับต้องไม่ได้ (tacit knowledge) ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ มานานแล้ว อาทิ กิจกรรม Kaizen กิจกรรม 5S กิจกรรม Happy workplace

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของบริษัท NOKPCT ให้ความสำคัญกับ 3 สิ่งคือ “คน” ซึ่งต้องทำให้คนเปิดใจ มีทัศนคติเชิงบวก มองปัญหาเป็นความท้าทาย และมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง “การพัฒนาความรู้” ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีที่เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ เช่น ด้านแม่พิมพ์ มีที่ปรึกษาเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยในกระบวนการเรียนรู้ วิจัยและพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดที่เป็น best practice ใช้กระบวนการเรียนรู้กลุ่มย่อยเป็นช่องทางให้คนได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน และยกระดับความคิดสร้างสรรค์ของทีมมากขึ้น “ระบบคลังความรู้” จำแนกความรู้ที่ต้องการ ออกแบบระบบให้เข้าถึงง่ายไม่ซับซ้อน ค้นหาได้รวดเร็ว และทุกคนสามารถแบ่งปันกันได้ง่าย

โมเดลการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คน (people) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เป็นการจัดการโดยคนเพื่อคน โดยกำหนดคุณลักษณะของคนที่ดีพึงประสงค์ ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมความรู้ (knowledge environment) เป็นส่วนสำคัญทำให้คนในบริษัทมีเครื่องมือในการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนที่ 3 การพัฒนาความรู้ (knowledge development) และ ส่วนที่ 4 สินทรัพย์ทางความรู้ (knowledge assets) ซึ่งเป็นการออกแบบการจัดการความรู้ที่อยู่ภายใต้บริบทของบริษัท ทำให้การจัดการความรู้ของบริษัท NOKPCT ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากทั้งผู้บริหารและพนักงาน ประสบความสำเร็จอย่างสูง และผลจากการจัดการความรู้ทำให้บริษัท NOKPCT ได้รับรางวัลคุณภาพต่าง ๆ มากมาย อาทิ Excellent Employee Relation 2007 Zero Accident Silver Award 2007 Think Out of the Box Award : Excellent Idea of KSS Project Golden Award : The Winner of TPA Automation Kaizen Award 2007

การจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้ที่ดีในประเทศไทยผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณชน

1.6 บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทผลิตสารตั้งต้นโอเลฟินส์สำหรับป้อนโรงงานผลิตเม็ดพลาสติก ในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัทในปี 2527-2535 บริษัทได้ลงทุน

อย่างมากในการสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีด้านปิโตรเคมีที่มีความสลับซับซ้อนต้องระดมบุคลากรระดับมัธยมศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ทั่วประเทศ อาทิ ปตท. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สถาบันการศึกษา บริษัทเอกชน และผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศให้มาร่วมมือกันก่อสร้างและเดินเครื่องโรงงานให้มีประสิทธิภาพและปลอดภัย รวมทั้งมีการส่งพนักงานไปเรียนรู้กระบวนการผลิตจากเจ้าของเทคโนโลยีในต่างประเทศ ส่งไปฝึกงานและดูงานในโรงงานที่มีกระบวนการผลิตคล้ายคลึงกันในประเทศ จ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา มีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ทำสัญญาแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรระดับโลก ต่อมาในช่วง 2536-2545 องค์ความรู้ของบริษัทมีความมั่นคงแข็งแรง มีพนักงานที่มีความรู้ในสาขาต่าง ๆ จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม เมื่ออุตสาหกรรมปิโตรเคมีของไทยมีการขยายตัวอย่างก้าวกระโดด เกิดสภาพการณ์ของการแข่งขันในธุรกิจ ทำให้บริษัทต้องสูญเสียพนักงานไปบางส่วน ส่งผลให้เกิดความขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้เฉพาะด้านในสาขาที่สำคัญ เช่น วิศวกร ช่างเทคนิค ประกอบกับพนักงานอาวุโสและมีประสบการณ์เริ่มทยอยเกษียณอายุ จึงเป็นที่มาของการริเริ่มนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้

การจัดการความรู้ของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนตามแนวทางของ “The Knowledge Management Toolkit ” ของ Amrit ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบและจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ขั้นตอนที่ 2 เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ
- ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้
- ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่เดิมและระบบความรู้ในองค์กร
- ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมงานที่เกี่ยวข้องกับ KM
- ขั้นตอนที่ 6 และ 7 จัดทำร่างพิมพ์เขียวและพัฒนาระบบการจัดการความรู้
- ขั้นตอนที่ 8 สร้างต้นแบบความรู้และทดลองใช้
- ขั้นตอนที่ 9 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรและ

#### โครงสร้างคำตอบแทน

- ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนการลงทุนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ปัจจุบันการจัดการความรู้ของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) อยู่ในขั้นการสร้างบริษัทให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันความรู้และเรียนรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ได้รับการยอมรับจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้ที่ดีในประเทศไทยผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

## 2. องค์การต่างประเทศ

2.1 ธนาคารโลก (World Bank) จัดตั้งขึ้นโดยมีพันธกิจในการช่วยเหลือให้ประชาชนช่วยเหลือตนเองและสิ่งแวดล้อมของตนได้ โดยการสนับสนุนทรัพยากร การแบ่งปันความรู้ สร้างความสามารถ และสร้างหุ้นส่วนทั้งในภาคสาธารณะและภาคเอกชน เริ่มต้นจากการช่วยเหลือประชาชนและประเทศที่ยากจนที่สุดก่อน ซึ่งในปัจจุบันมีประมาณ 100 กว่าประเทศ ธนาคารโลกมีพนักงานที่ทำงานอยู่ทั่วโลกประมาณ 10,000 คน จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ของธนาคารโลกเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือประธานธนาคารโลก คือนายเจมส์ วูฟเฟินสัน ซึ่งเล็งเห็นว่ามีประสบการณ์และความรู้ที่อยู่ในองค์กรมากมาย และน่าจะได้นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารให้มากขึ้น ดังนั้น ในปี 2539 จึงได้มีการดำเนินการให้มีการจัดการความรู้ในทุกส่วนงาน โดยมี Sector Manager ทุกคนทำหน้าที่เป็น Knowledge Coordinator และมีการประสานภาพรวมในแนวคิดบนลงสู่ล่างและแนวระนาบจากหน่วยงานหลักๆ กับกลุ่มงานในระดับภูมิภาค เป็นโครงการแบบ top-down 3 ปี มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing : KS) ทั้งทั้งองค์กร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกไปนอกองค์กรด้วย ภายใต้คำขวัญว่า "Sharing Knowledge for Development" หลังจากโครงการนำร่อง 3 ปี กิจกรรม Knowledge Sharing (KS) ก็บูรณาการเข้าไปอยู่ในงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอยู่ตามสำนักงานสาขาทั่วโลก โดยที่ส่วนกลางที่วอชิงตัน ดี ซี มีเพียง KS Secretariat ทำหน้าที่สนับสนุน KS Team ซึ่งมีอยู่ทั่วองค์กร คำสำคัญที่ธนาคารโลกใช้ในการจัดการความรู้ คือ Knowledge Sharing & Learning (KS & L)

วงจรการจัดการความรู้ของธนาคารโลก ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ภายใต้กิจกรรมการจัดการความรู้ 9 ด้าน ได้แก่

1. Thematic Groups หรือ Communities of Practice (CoP)
2. Advisory Service (help desk facilities)
3. Sector Knowledge Collection (Web)
4. Project portal , Directories, Databases, Libraries
5. Debriefing (tacit knowledge download)
6. Indigenous Knowledge
7. Global Development Gateway
8. Development Forum - B - Span
9. Dissemination (formal/informal learning)

กิจกรรมที่ธนาคารโลกเน้นที่สุด คือ CoP ซึ่งเป็นชุมชนที่ข้ามแดนสำนักงานภูมิภาค (Regional Office) ไปทั่วทั้งองค์กร โดยอาจเป็น CoP อยู่ภายใน "Sector" เดียวกัน อาทิ Sector ด้าน Environment ด้าน Poverty ด้าน Human Development หรือระหว่าง Sector ก็ได้ แต่ถ้าอยู่ภายใน Sector เดียวกันภายในสำนักงานภูมิภาคเดียวกัน เรียกว่า Task Team ธนาคารโลกได้ระบุถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ ใน 3 เรื่อง คือ 1) ความรวดเร็วของธนาคารโลกต่อการสนองตอบความต้องการ

ของลูกค้า 2) คุณภาพซึ่งได้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานทั่วโลก ซึ่งลูกค้าจะนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทท้องถิ่นของตนได้มากขึ้น 3) นวัตกรรมซึ่งได้จากการริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงการทดลองความคิดเชิงนวัตกรรมนั้นๆ หลังจากได้ดำเนินงานไประยะหนึ่งแล้ว ธนาคารโลกมีแผนการที่จะปรับรูปแบบการจัดการความรู้ให้ยืดหยุ่นมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถปรับได้ง่ายขึ้น เนื่องจากบุคลากรได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่จะประสานทั้งแนวระนาบและแนวตั้งมาแล้ว

การจัดการความรู้ของธนาคารโลกได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) ว่าเป็นพันธมิตรที่ดีในการจัดการความรู้ และยังได้รับการกล่าวขานว่าเป็น The Most Admired Knowledge Enterprises รวมทั้งได้รับรางวัลอื่น ๆ อีกมากมาย

2.2 บริษัท Xerox Corporation เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงเรื่องเครื่องถ่ายเอกสาร ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องถ่ายเอกสารระบบดิจิทัลที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์ได้ จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ของบริษัทเริ่มขึ้นในปี 2539 โดยผู้บริหารอาวุโสได้เริ่มนำแนวคิดการจัดการความรู้บรรจุไว้ในแผน 5 ปีของบริษัท โดยคาดหวังว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รูปแบบการจัดการความรู้ของ บริษัท Xerox Corporation มีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) Transition & behavior management 2) communication 3) process & tools 4) learning 5) measurements 6) recognition & reward

การจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบและจริงจังเป็นบริษัทแรก ๆ ของโลก และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) และได้รับการกล่าวถึงว่าเป็น KM world class case study

2.3 บริษัท British Telecom เป็นหนึ่งในผู้นำด้านการบริการการสื่อสารของโลกที่กำลังขยายตลาดออกไปทั่วโลก กลุ่มเป้าหมายการให้บริการในปัจจุบันของบริษัทครอบคลุม 3 พื้นที่ คือ อเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชียแปซิฟิก บริษัทจึงมีกลยุทธ์การทำงานแบบร่วมหุ้นส่วนกับบริษัทในพื้นที่ด้วย ทำให้บริษัทที่มีหุ้นส่วนและการลงทุนอยู่ทั่วโลก ดังนั้น เพื่อก้าวไปสู่บริษัทระดับโลกดังกล่าว บริษัทจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตร รวมทั้งพัฒนาคุณภาพพนักงานเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท บริษัท British Telecom ได้เริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้ตั้งแต่ปี 2539 โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำและแก้ปัญหาให้กับลูกค้า พัฒนาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในเรื่องการทำผิดซ้ำ ๆ ขจัดปัญหาการพึ่งพิงพนักงานเพียง 2-3 คน และส่งเสริมการแบ่งปันความคิดดี ๆ บริษัทตั้งเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ความรู้ที่มีอยู่เกิดประโยชน์ต่อบริษัท 2) สร้างและกระจายการเรียนรู้ข้ามสายงาน และ 3) เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หลังจากนั้นจึงได้ประกาศโปรแกรมการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลและการรวบรวมความรู้เข้าสู่ระบบ เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการจัดการความรู้ของบริษัท คือ อินทราเน็ต และได้กลายเป็นรูปแบบใหม่ของการร่วมมือในการทำงานของพนักงาน การออกแบบการจัดการความรู้ของ บริษัท British Telecom มีสาระสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

การจัดการความรู้ของบริษัท British Teleco ได้รับการยอมรับจาก Kenniscentrum CIBIT องค์กรที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ประเทศเนเธอร์แลนด์ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้ และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

2.4 บริษัท Schlumberger เป็นบริษัทน้ำมันและก๊าซรายใหญ่ที่สุดในโลก มีพนักงานจำนวนมากทั้งที่อยู่ในบริษัทและที่อยู่ในภาคพื้นสนามของฐานขุดเจาะน้ำมัน บริษัทมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ “ถ้าองค์กรและพนักงานสามารถรู้ทุกอย่างที่แต่ละคนในองค์กรรู้ ก็จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น” และมองว่าจุดสำคัญของการจัดการความรู้ คือ ความสัมพันธ์ของคนกับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความเชื่อมโยงของคนกับคน ความเชื่อมโยงของคนกับสารสนเทศ ความเชื่อมโยงของคนกับชุมชนนักปฏิบัติ ความเชื่อมโยงของคนกับความรู้ ความเชื่อมโยงของคนกับการเรียนรู้ บริษัทจึงได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์เหล่านั้น อาทิ e-mail netmeeting e-learning ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี นอกจากนี้เครื่องมือที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งที่บริษัทนำมาใช้ในการจัดการความรู้ คือ ชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นเสมือนเวทีของการระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นเวทีของความร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีม และเป็นเวทีส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายวิชาชีพ รวมทั้งเป็นศูนย์รวบรวมความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดี

การจัดการความรู้ของบริษัท Schlumberger ได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) ว่าเป็นพันธมิตรที่ดีในการจัดการความรู้และเนื้อหา และยังได้รับการกล่าวขานว่าเป็น The Most Admired Knowledge Enterprises รวมทั้งได้รับรางวัลอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งบริษัทยังคงพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องดังสุภาษิตที่ว่า “ถ้าความรู้ คืออำนาจ การแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอำนาจเป็นทวีคูณ”

2.5 กระทรวงศึกษาธิการของสหราชอาณาจักร (UK Ministry of Education) ในปี 2541 หน่วยงานเพื่อการศึกษาและการจ้างงาน (the UK Department for Education and Employment : DfEE) ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของสหราชอาณาจักรได้ทบทวนจุดมุ่งหมายของหน่วยงานใหม่ คือ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” เพื่อให้โอกาสประชาชนทุกคนได้พัฒนาศักยภาพผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ จากจุดมุ่งหมายดังกล่าว DfEE จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานในช่วงปี 2542-2545 ไว้ 3 ประการ คือ 1) สร้าง

หลักประกันว่าเยาวชนที่มีอายุถึง 16 ปีจะมีทักษะ ทักษะคิด และคุณภาพเพียงพอสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำงานได้ และดำรงอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ 2) พัฒนาให้ทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถยกระดับชีวิต ปรับปรุงความสามารถเพื่อการจ้างงาน และสร้างทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้างและภาวะเศรษฐกิจ และ 3) ช่วยให้คนว่างงานมีงานทำ และเพื่อเป็นการสนองตอบต่อเป้าหมายในเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสังคมแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จึงได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ โดยใช้โครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้ (the National Grid for Learning : NGfL) เป็นเครื่องมือสำคัญของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ 8 ประการ ได้แก่ 1) จัดหาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนให้ประชาชนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยวิธีการสื่อสารและการร่วมมือกับผู้อื่น 2) สร้างโปรแกรมเพื่อการพัฒนาวิธีการเข้าถึงเนื้อหาความรู้ที่มีประโยชน์ในโรงเรียน ห้องสมุด วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถานประกอบการ บ้าน และทุกที่ที่เกี่ยวข้อง 3) แสวงหาวิธีการค้นหาและใช้การเรียนรู้ออนไลน์ รวมทั้งอุปกรณ์การสอน 4) ส่งเสริมให้โรงเรียน ห้องสมุด วิทยาลัย ฯลฯ สร้างและใช้เนื้อหาความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ 5) กำหนดและสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านการศึกษา ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ และการออกอากาศ 6) พัฒนาความรู้และทักษะของครูและบรรณารักษ์ด้วย ICT 7) สนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับ ICT และวัดผลด้วยการประเมินความสามารถด้าน ICT และ 8) ทำให้สหราชอาณาจักรเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับ networked software และเป็นผู้นำในการส่งออกบริการการเรียนรู้

การออกแบบการจัดการความรู้ของ DfEE มีสาระสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

การจัดการความรู้ของ DfEE ได้รับการยอมรับจาก Kenniscentrum CIBIT องค์กรที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ประเทศเนเธอร์แลนด์ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (content analysis) โดยนำมาสกัด จำแนกประเด็นสำคัญ ๆ เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางในการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 11 แห่ง สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.1 – 4.3



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>1. บริษัท สแปนชั่น ไทยแลนด์ บริษัทผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้าที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเป็นโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของ Spansion ในทวีปเอเชีย กลุ่มลูกค้าหลัก คือ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศไทยและในเอเชีย</p>	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>1. การพัฒนาธุรกิจและองค์กรยึด “คน” เป็นศูนย์กลาง “บุคลากร คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร” การดำเนินธุรกิจจึงมุ่งพัฒนาคน พัฒนางานด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา บนความเชื่อที่ว่า ความรู้ของพนักงานเป็นฐานสำคัญที่สุดขององค์กร และคนเป็นผู้ทำให้เกิด ผลผลิต (productivity)</p> <p>2. จัดการความรู้ในแบบของตนเองบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ นั่นคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เคารพเกียรติและสิทธิของบุคคลอื่น การรับฟังเมื่อผู้อื่นพูด การพูดคุยอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p>	<p>1. ตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่คัดเลือกจากตัวแทนฝ่ายหรือส่วนงาน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดจนถึงระดับปฏิบัติการฝ่ายละ 1 คน เป็นทีมข้ามสายงาน มีวาระการทำงาน 2 ปี และรายงานผลการต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ</p> <p>2. จัดการความรู้ให้อยู่ในเนื้อหา งาน ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่รู้สึกเป็นการเพิ่ม แต่เป็นสิ่งเสริมที่ช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น โดยนำการจัดการความรู้มา เป็นกิจกรรมเสริมที่ช่วยยกระดับและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น และเป็นสังคมที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา อาทิ การกำหนดให้มีการทำ technical paper ไว้ในเป้าหมายของแผนงาน เป็นการแปลง tacit knowledge เป็น explicit knowledge เพื่อการแบ่งปันความรู้</p>	<p>1.เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ knowledge portal knowledge online ฐานข้อมูล</p> <p>2. ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice : CoP)</p> <p>3. การจัดกิจกรรม สัปดาห์การจัดการความรู้</p> <p>4. วารสาร</p> <p>5. การฝึกอบรม</p>	<p>1. การมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นกับองค์กร</p> <p>2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย ซึ่งส่งผลให้เกิดคลังความรู้ที่สามารถส่งต่อสู่การนำไปใช้ได้หลากหลาย</p> <p>3. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือทั้งองค์กร</p> <p>4. วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการเคารพเกียรติและสิทธิผู้อื่น รับฟังผู้อื่น เปิดโอกาสให้กล้าแสดงออก</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. บริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์ (ต่อ)	<p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b></p> <p>1. จัดการความรู้เพื่อธุรกิจ สร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับธุรกิจและส่งผลต่อการพัฒนาคน พัฒนาผลิตภัณฑ์ เพิ่มผลิตภาพองค์กร</p> <p>2. เพื่อให้เกิดการสร้าง การใช้ และการจัดเก็บความรู้ไว้ในองค์กร</p> <p>3. สร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้อยู่ในเนื้องาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน</p>	<p>3. จัดการความรู้บนพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรที่ทำมาช้านาน เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เคารพเกียรติและสิทธิของบุคคลอื่น การรับฟังผู้อื่นพูด พูดคุยกันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>ช่วยให้พนักงานกล้าแสดงออก รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่เป็นกลไกผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อช่วยจัดการความรู้ โดยการพัฒนาโปรแกรม knowledge portal มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์ และความรู้ในการทำงานต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดเตรียม</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. บริษัท สแปนซ์ ไทยแลนด์ (ต่อ)		<p>ระบบการสืบค้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้และนำไปต่อยอดใช้ในงานประจำ</p> <p>5. ส่งเสริมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นกรรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น การรวมกลุ่มของวิศวกร หรือการทำงานข้ามสายงาน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการรวมกลุ่มในลักษณะของชมรม (club) เช่น ชมรมวิชาการ ชมรมนันทนาการ ชมรมกีฬา ชมรมการทำประโยชน์ให้สังคม นอกเหนือจากเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันแล้วยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่สะท้อนความรู้ ความต้องการของพนักงาน ผู้ผู้บริหารทั้งเป็นและไม่เป็นทางการ</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>2. บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัทร้านค้าปลีกที่มีชื่อและสัญลักษณ์ “7-eleven” ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค มีสาขาทั่วประเทศไทย</p>	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>1. สร้างการจัดการความรู้ในแบบของตนเองให้เข้ากับลักษณะเฉพาะขององค์กรและบุคลิกของคนทำงาน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า “มีองค์ความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเรียกว่า “ant mission” การทำ ant mission ที่มีอยู่ทุกซอกทุกมุมใน 7-eleven ล้วนก่อให้เกิดความรู้ขึ้น และสามารถนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติและถือเป็นระเบียบปฏิบัติ”</p> <p>2. ใช้การจัดการความรู้เข้าไปเชื่อมกิจกรรมคุณภาพ ant mission และ baby ant เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ “มดงาน” ตัวเล็ก ๆ ในองค์กรได้แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ต่อปัญหา อุปสรรคในการ</p>	<p>บริษัทเริ่มต้นด้วยการนำเรื่องความสามารถ (competence) เป็นตัวตั้ง โดยการมองว่าพนักงานจะต้องมีความสามารถอย่างไร แต่ไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องพัฒนาความสามารถเหล่านั้นให้กับพนักงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลทางธุรกิจได้ โดยมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p>1. จัดตั้งคณะกรรมการร่วมข้ามสายงานที่เป็นตัวแทนระดับหัวหน้าของทุกฝ่าย/สำนักร่วมกันกำหนด ความสามารถ (competence) ของบริษัทและพนักงาน</p> <p>2. ค้นหาความรู้ที่องค์กรต้องการ ซึ่งพบว่ามีอยู่ในตัวพนักงาน จากนั้นจึงจัดหาเครื่องมือเชื่อมต่อกnowledge และพนักงานเข้าด้วยกัน เพื่อการเติมเต็มซึ่งกันและกัน</p>	<p>1. กิจกรรมคุณภาพ ant mission และ baby ant สร้างความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>2. เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3. การประกวดและรางวัล</p>	<p>1. การสร้างการจัดการความรู้ในแบบของตนเอง มีลักษณะเฉพาะของบริษัทและบุคลิกภาพของพนักงาน</p> <p>2. ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพธุรกิจของบริษัท ให้การสนับสนุน และติดตามผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ต่อปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. การจัดกิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยใช้การประกวดผลงานและการให้รางวัล</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)	<p>ปฏิบัติงานและเสนอความเห็นนั้นต่อองค์กร ซึ่งหนุนเสริมด้วยการปรับปรุงปรับเปลี่ยน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน</p> <p>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นตัวช่วยที่เอื้อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย โดยบริษัทบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ได้แก่ พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และผลของการทำกิจกรรมดี ๆ ในบริษัทก่อให้เกิดผลดีด้วยการรับผิดชอบต่อสังคม</p>	<p>3. จัดกิจกรรมสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้</p> <p>3.1 จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือ กลุ่ม ant mission ที่ช่วยผลักดันให้พนักงานนำความรู้ของตนเองมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันภายในทีมงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ผ่านกิจกรรม ant mission ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ที่นำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน บริษัท และสังคม</p> <p>3.2 จัดประกวดผลงาน ant mission จากหน่วยต่าง ๆ และเผยแพร่ผลงานที่ผ่านการคัดเลือกให้พนักงานได้ทราบทั้งภายในและข้ามหน่วยงาน</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)		<p>รวมทั้งคัดเลือกกลุ่ม ant mission ที่มีผลงานดีเด่นเป็นตัวแทนไปประกวดทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>3.3. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งบริษัท ภายใต้โครงการ baby ant เป็นกิจกรรมการเสนอแนวคิดเป็นรายบุคคล เพื่อปรับปรุงงานและแก้ปัญหาการทำงานภายในบริษัทให้มีคุณภาพด้วยพนักงานทุกคน ทั้งสายสำนักงาน สายร้าน และสายคลังสินค้า ในช่วง 3 ปี มีผลงาน baby ant กว่า 13,000 เรื่องจากพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเมื่อนำมาปฏิบัติแล้วเกิดประโยชน์ต่อบริษัทอย่างมากมาย อาทิ ลดการใช้ถุงดำที่ร้านสาขา ตะแกรงดักขยะ ค้นหา CD อย่างง่าย ๆ</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)		<p>3.4 จัดประกวดความคิดสร้างสรรค์จากโครงการ baby ant โดยให้พนักงานเขียนอย่างน้อย 1 คนต่อ 1 เรื่องต่อ 1 ไตรมาส ซึ่งจะมีแต้มสะสมและนำไปแลกรางวัลได้และมีเวทีให้แสดงผลงานที่ได้รับรางวัล เป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน และกระตุ้นให้เป็นแบบอย่างต่อพนักงานคนอื่น ๆ</p> <p>4. จัดเก็บความรู้ที่ได้จากกิจกรรม ant mission และ baby ant ซึ่งถือเป็นความรู้จากประสบการณ์จริง (tacit knowledge) และเป็น best practice ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีไว้ที่ศูนย์กลางของความรู้ที่ปรากฏ (explicit knowledge) สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ เช่น VCD Lotus Note</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัทชั้นนำในกลุ่มธุรกิจสื่อสารแบบครบวงจรในประเทศไทย ที่มีเครือข่ายธุรกิจจำนวนมาก	แนวคิด 1. การจัดการความรู้ของทูเกิดจากผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้บริษัทสามารถการประกอบธุรกิจของบริษัทให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยยึดหลักการให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า เน้นทั้งผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยการพัฒนาระบบฐานความรู้ (knowledge base) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางของความรู้ที่พนักงานและลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่าย ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยและบริการที่รวดเร็วด้วยระบบ IT รวมทั้งเป็นเสมือนเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานหน้างาน โดยเริ่มต้นจัดการความรู้นำร่องใน	1. วางแผนและจัดเตรียมระบบ 2. จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้ 3. จัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในบริษัท 4. จัดทำแผนงานทั้งในส่วนของ master plan detail plan และ implementation plan 5. จัดตั้งกลุ่มปฏิบัติงานหลัก (core team) ที่ประกอบด้วยพนักงานจากทุกหน่วยงาน ใน customer management ให้ทุกคนกระจายความรู้และแนวทางการดำเนินการโครงการไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ 6. จัดทำโครงสร้างความรู้ ได้แก่ การระบุนความรู้ จัดประเภทความรู้ และแนวทางแสวงหาความรู้ 7. จัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องของความรู้ เพื่อให้ข้อมูลคำปรึกษา 8. จัดทำ website (intranet) เพื่อให้	1. เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (document and content management system) ระบบสืบค้นข้อมูล ข่าวสาร (search engines) ระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (electronics meeting systems and VCD conference) ระบบการเผยแพร่สื่อผ่านระบบเครือข่าย (e-broadcasting) วารสารอิเล็กทรอนิกส์	1. ด้านคน (people) 1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจกับพนักงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุน โครงการ และสนับสนุนการทำงาน ทำให้ระดับปฏิบัติงานได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ 1.2 มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในหน่วยงาน ตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่ได้ถ่ายทอดให้กับผู้อื่น รู้สึกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของบริษัท 1.3 การส่งเสริมและการให้รางวัลพนักงานที่มีความรู้และมีส่วนร่วมในการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือเป็นการจัดตั้งศูนย์รวมของ



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)	<p>งาน call center ในส่วนของสายงาน customer management</p> <p>2. การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ไม่มีวันสิ้นสุด ต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงาน กระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น</p> <p>3. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับค่านิยมของบริษัท 4 เรื่อง (corporate values : 4C) ได้แก่ 1) credible การทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือทั้งคุณภาพและบริการ</p> <p>2) caring ความห่วงใยและไว้ใจทั้งในหมู่พนักงานและพนักงานกับลูกค้า</p> <p>3) creative สร้าง ความแปลกใหม่เพื่อต่อสู้แข่งขันใน โลกรธุรกิจ</p>	<p>พนักงานทุกคนใช้เป็นช่องทางสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>9. สร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้โดยใช้แนวคิดของบริษัท Xerox corporation</p> <p>1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (culture change) เป็นขั้นตอนการปรับวิธีคิดทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในบริษัทให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ตระหนักและก่อให้เกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ รวมทั้งเกิดการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การสืบค้น ตลอดจนการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป</p> <p>2)การสื่อสารทั่วทั้งบริษัท (communication) โดยใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก นำความรู้</p>	<p>e-mail และ KM</p> <p>website หรือ intranet</p> <p>2. การอบรม</p> <p>3. การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)</p> <p>4. การสอนงาน</p> <p>5. ระบบพี่เลี้ยง</p> <p>6. การใช้แฟ้มงาน</p> <p>7. การประชุม</p> <p>8. แบบวัดและประเมินผล</p> <p>9. รางวัล</p>	<p>ความรู้</p> <p>1.4 การทำให้พนักงานเป็นทั้งผู้เรียนรู้ นักคิด และผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถทำได้ ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของโครงการและอธิบายถึงความรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุดจากการมีระบบการจัดการความรู้</p> <p>2. ด้านกระบวนการ (process)</p> <p>2.1 มีการจัดทำขั้นตอนการดำเนินการ อาทิ การประชุมเพื่อวางแผนงาน การเสนอแนะความคิดเห็น การจัดกลุ่มของบุคคลที่เป็นผู้ชำนาญการของโครงสร้างความรู้ต่าง ๆ และได้มีตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีสอดแทรกไว้เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน</p> <p>3. ด้านเทคโนโลยี (technology)</p> <p>3.1 การจัดทำ KM web หรือ intranet</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)	<p>4) courageous กระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ</p> <p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม</li> <li>2. เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ข้อมูลอย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องมือการจัดการและสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและปฏิบัติ</li> <li>3. นำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ทั้งภายในและภายนอกบริษัทเป็นตัวกระตุ้น ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำไปปฏิบัติได้จริง</li> <li>4. พัฒนา ปรับปรุงและขยายขีดความสามารถของเทคโนโลยีที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ให้เอื้อประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน</li> </ol>	<p>ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรืออยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้มาแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ให้กับทุก ๆ คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ไปสเตอร์ e-mail</p> <p>3) การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ (process &amp; tools) มีการกำหนดขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ การระบุสิ่งที่ต้องการเรียนรู้อบรมความรู้ การรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้ แนวคิดใหม่ ๆ และก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายของบริษัท</p> <p>4) การอบรมและการเรียนรู้ (training &amp; learning) จัดให้มีการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ทาง</p>		<p>เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้โดยง่าย และเป็นศูนย์กลางความรู้ของบริษัท</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)	<p><b>เป้าหมายของการจัดการความรู้</b></p> <p>เป็นศูนย์กลางของความรู้ ทุกคนในบริษัทสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย และสะดวก พนักงานสามารถใช้ประโยชน์และเพิ่มความรู้ให้กับตนเองได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีอยู่ในบริษัท ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น การให้บริการลูกค้ามีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า</p>	<p>ตรงที่ทั้งผู้ให้และผู้รับร่วมกันสร้างขึ้นทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ที่จะผู้อำนวยให้เกิดความสำเร็จของงานได้เป็นอย่างดี ใช้เทคนิคส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ได้แก่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) การใช้แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (portfolio)</p> <p>5) การวัดผล (measurement) เพื่อตอบโจทย์ความคุ้มค่าทางการลงทุน บริษัทได้จัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสมใน 4 ระดับ คือ ด้านการนำไปใช้ ระบบผลผลิตและผลลัพธ์ ตลอดจนให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ค่าที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด เพื่อ</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ต่อ)		<p>นำมา ประเมินผลและพัฒนาโครงการ</p> <p>6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition &amp; reward) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสร้างความรู้และวิธีการทำงานใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการดำเนินโครงการจัดการความรู้ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการทำ self-motivation และ self-rewarding เป็นแรงกระตุ้นจากภายในสู่ภายนอก (inside-out)</p> <p><b>ผลที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้</b></p> <p>1. บริษัท ได้ศูนย์ความรู้กลางของบริษัท (central knowledge center) ซึ่งรวบรวมเอกสารจำนวนมากและเป็นข้อมูลสำคัญในการตอบคำถามลูกค้า เป็นชุดความรู้ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง</p> <p>2. พนักงานสามารถใช้ข้อมูลจากศูนย์ฯ ให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>4. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล</p> <p>คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีโรงพยาบาลที่ให้บริการรักษาผู้ป่วยทุกระดับ โดยเน้นความเป็นเลิศในระดับตติยภูมิ มีทีมรักษาที่เชี่ยวชาญ มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย มีการวิจัยทางการแพทย์รองรับการรักษาผู้ป่วยได้ทุกด้าน รวมทั้งเป็นสถานที่ฝึกอบรมนักศึกษาแพทย์ประจำบ้านทุกสาขา</p>	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>กำหนดวิสัยทัศน์ “ เป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นนำในเอเชียอาคเนย์ ” มีนโยบายคุณภาพในช่วงปี 2548-2550 ให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำการจัดการความรู้มาต่อยอดและเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพของคณะ เพื่อให้คณะมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b></p> <p>1. พัฒนาวิธีการจัดการองค์ความรู้ภายในคณะให้เหมาะสมกับระบบบริหารและวัฒนธรรมองค์กรของคณะ สามารถนำความรู้ในองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วงจรความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบ</p>	<p>1. จัดตั้งงานจัดการความรู้ในระดับคณะ มีผู้รับผิดชอบดำเนินงานจัดการความรู้ 3 ส่วน</p> <p>1) หน่วยพัฒนานักปฏิบัติการจัดการความรู้ (KM facilitator) ทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดนักปฏิบัติการจัดการความรู้ เพื่อให้ประสานงาน KM ในหน่วยงานและเครือข่ายต่าง ๆ</p> <p>2) หน่วยคลังความรู้ (knowledge assets) ทำหน้าที่ออกแบบจัดทำโครงสร้างดูแลข้อมูลต่าง ๆ ใน website รวมทั้งจัดคลังความรู้ใน website KM อย่างเป็นระบบ</p> <p>3) หน่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ (KM supporting system) ทำหน้าที่ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ติดตามและประสาน งานให้ทีมจัดการความรู้สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)</p> <p>2. เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ intranet internet website KM weblog e-learning</p>	<p>1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากผู้บริหารทุกระดับ</p> <p>2. ความสามารถของทีมจัดการความรู้ในการจัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>3. การประสานงานของทีมจัดการความรู้กับทีมผู้บริหารและทีมปฏิบัติการ</p> <p>4. การประสานงานของชุมชนนักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งคณะ</p> <p>5. ผู้ปฏิบัติมีความรักในคณะ</p> <p>6. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้รับความก้าวหน้าจากผลงาน</p> <p>7. มีระบบสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
4. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (ต่อ)	<p>2. เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และเป็นกลไกหนึ่งที่จะพัฒนาคณะไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง</p> <p><b>เป้าหมายเริ่มแรกของการจัดการความรู้</b></p> <p>มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ทางด้าน CQI ทางคลินิก เพื่อให้มี best practice ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช</p>	<p>2. ตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้แทนของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น อาจารย์ และฝ่ายต่างๆ รวมทั้งบุคลากรในงานจัดการความรู้ เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ วางแผนกิจกรรมดำเนินการ และติดตามประเมินผล</p> <p>3. วางแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ สนับสนุนให้คณะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะเป็นสถาบันทางการแพทย์เป็นเลิศ และทำให้บุคลากรในคณะเป็นบุคคลเรียนรู้ (knowledge worker) ที่สามารถสร้าง รวบรวม แสวงหาความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในงานของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ดำเนินงานจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้</p> <p>4.1) สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) โดยเน้นในกลุ่ม</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
4. คณะแพทยศาสตร์ศิริราช พยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (ต่อ)		<p>ผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนให้มีการรวมตัวเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice : CoP) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยทีมจัดการความรู้ได้พัฒนา CoP อย่างเป็นระบบ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหัวข้อของความรู้ที่มีความสนใจร่วมกัน และต้องเป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานประจำของตน</li> <li>- รวมตัวกันเป็นชุมชน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ประสานงาน ผู้ค้ำประกัน ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสารสนเทศของกลุ่ม</li> <li>- แลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติเป็นหลัก เนื่องจากความรู้เหล่านี้มักเป็นความรู้ที่ไม่ได้บันทึกไว้ที่ใด (tacit knowledge) และมีรู้เฉพาะคน เฉพาะกลุ่ม วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP จึงเป็นวงจรของการเรียนรู้ป้อนกลับ</li> </ul>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
4. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (ต่อ)		<p>ระหว่างการเรียนรู้ที่ได้จากการประชุม CoP และการปฏิบัติจริงในหน่วยงาน</p> <p>- วิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จาก CoP และพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ เกิดเป็นชุมชนความรู้ของคณะ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง</p> <p>4.2 พัฒนา KM website ของคณะ เริ่มจาก intranet โดยใช้โปรแกรม Lotus notes ต่อมาพัฒนาเป็น internet เพื่อให้เข้าถึงได้จากทุกที่ และเป็นประโยชน์กับบุคลากรทั้งในและนอกคณะ โดยเฉพาะผู้ทำงานด้านการดูแลผู้ป่วย เป็นเวทีเสมือนที่มีหัวข้อต่าง ๆ ที่น่าสนใจให้ CoP เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นที่รวบรวมความรู้ knowledge assets ทำให้ความรู้กระจายไปในวงกว้าง รวมทั้งให้สมาชิก KM เข้ามาเรียนรู้และ ตั้งกระทู้ใน web board ได้</p>		



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>5. บริษัท เอ็น โอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NOKPCT</p> <p>บริษัทผลิตส่วนประกอบ hard disk drive และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำของโลก มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น ได้รับรางวัลคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งบริษัทกล่าวว่าเป็นผลจากการจัดการความรู้ อาทิ Excellent Employee Relation 2007 Zero Accident Silver Award 2007 Think Out of the Box Award : Excellent Idea of KSS Project Golden Award : The Winner of TPA Automation Kaizen Award 2007</p>	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>1. กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของบริษัท NOKPCT ให้มีความสำคัญกับ 3 สิ่ง คือ “คน” ซึ่งต้องทำให้คนเปิดใจ มีทัศนคติเชิงบวก มองปัญหาเป็นความท้าทายและมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>“การพัฒนาความรู้” ศึกษาค้นคว้าเทคโนโลยีที่เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ เช่น ด้านแม่พิมพ์ มีที่ปรึกษาเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาช่วยในกระบวนการเรียนรู้ วิจัยและพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดที่เป็น best practice ใช้กระบวนการเรียนรู้กลุ่มย่อยเป็นช่องทางให้คนได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน และยกระดับความคิดสร้างสรรค์ของทีมมากขึ้น</p> <p>“ระบบคลังความรู้” จำแนกความรู้ที่ต้องการออกแบบระบบให้เข้าถึงง่ายไม่ซับซ้อนค้นหาได้เร็ว และทุกคนสามารถแบ่งปันกันได้ง่าย</p>	<p>1. การออกแบบการจัดการความรู้ภายใต้บริบทของบริษัท ซึ่งทำให้ได้รับการตอบรับและสนับสนุนจากผู้บริหารและพนักงาน</p> <p>2. สร้างสภาพแวดล้อมความรู้จาก</p> <p>2.1 การส่งพนักงานไปทำงานร่วมกับทีมวิจัยศูนย์การวิจัยด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีที่เมือง Fujisawa ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทแม่ และกลับมาถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานที่อยู่ในประเทศไทย</p> <p>2.2 การเตรียมเครื่องมือและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ 1 : 1 กรณีผู้บริหารระดับอาวุโสขึ้นไป จะเตรียม laptop พร้อมติดตั้ง high speed internet ให้ที่ที่พัก พร้อมทั้งเตรียม virtual private network (VPN) ในการต่อเชื่อมระบบ</p>	<p>1. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญของธุรกิจ</p> <p>2. การเรียนรู้กลุ่มย่อย (small group activity)</p> <p>3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ internet และ intranet ที่รวดเร็ว</p> <p>4. การใช้ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา</p>	<p>1. วิสัยทัศน์บริษัท สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานทุกระดับ</p> <p>2. ภาวะผู้นำ สร้างแบบอย่าง เอาใจเอาใจ ร่วมคิดร่วมทำ สร้างแรงจูงใจ</p> <p>3. กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ทำอย่างเป็นระบบ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เปิดโอกาสสร้างคน</p> <p>4. นโยบายที่เปิดกว้าง สร้างและถ่ายทอดความรู้สู่สังคม กระตุ้นให้พนักงานรัก</p> <p>บริษัทเหมือนรักบ้านของตนเอง สร้างเครือข่ายความรู้จากหลักการ “ขิงให้ขิงได้รับ”</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NOKPCT (ต่อ)	<p>2. โมเดลการจัดการความรู้ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คน (people) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เป็นการจัดการโดยคนเพื่อคน โดยกำหนดคุณลักษณะของคนที่พึงประสงค์ในบริษัท 3 ประการ คือ</p> <p>1.1 open mine คือ มีจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ มีคำว่า “ต้องดีกว่า” อยู่ในความคิดอยู่เสมอ</p> <p>1.2 good attitude มีทัศนคติที่ดี มองปัญหาเป็นขุมทรัพย์ การคิดและแก้ปัญหาได้ จะนำมาซึ่งความรู้โดยอัตโนมัติ</p> <p>1.3 self learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา</p> <p>ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมความรู้ (knowledge environment) เป็นส่วนสำคัญทำให้คนในบริษัทมีเครื่องมือในการศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>	<p>เพื่อให้พนักงานเข้ามาใช้ข้อมูลภายในบริษัทได้ทางออนไลน์</p> <p>2.3 จัดให้มีห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งค้นหาความรู้และเรียนรู้มีหนังสือกว่า 5,000 เล่ม</p> <p>2.4 จัดให้มีระบบ internet และ intranet ภายในบริษัท คอมพิวเตอร์ทุกเครื่อง สามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั่วโลก</p> <p>2.5 จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ อาทิ ที่ปรึกษาด้านการวางแผนภาษี ที่ปรึกษาด้านการจัดการพลังงาน</p> <p>จากองค์ประกอบดังกล่าว เมื่อคนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นำสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวมาพัฒนางาน จึงเกิดเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ใน</p>		<p>5. การเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกมาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการตื่นตัว รวมทั้งได้รับการยกย่องชื่นชม ซึ่งเป็นกำลังใจให้พัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. บริษัท เอ็น โอเค พรินซ์ คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NOKPCT (ต่อ)	<p>ส่วนที่ 3 การพัฒนาความรู้ (knowledge development)</p> <p>ส่วนที่ 4 สินทรัพย์ทางความรู้ (knowledge assets)</p> <p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b> เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลผลิตของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (maximize productivities)</li> <li>2. บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น (maximize profit)</li> <li>3. บริษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (knowledge society)</li> <li>4. พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (good quality of life)</li> <li>5. บริษัทมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (good environment)</li> </ol>	<p>บริษัท (knowledge development)</p> <p>ผลจากการพัฒนาความรู้ จะเกิดองค์ความรู้และนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ทางความรู้ (knowledge assets) ซึ่งบริษัทจะมีการจัดการและจัดเก็บต่อไป</p> <p>3. จัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยวิธี 5s ได้แก่</p> <p>3.1 select เลือกเฉพาะสารสนเทศที่มีค่าและควรจัดเก็บเท่านั้น</p> <p>3.2 simplify ทำให้สารสนเทศง่ายต่อการใช้และการเข้าถึง</p> <p>3.3 share ทำให้สารสนเทศสามารถแบ่งปันให้กับคนทุกคนในบริษัทได้</p> <p>3.4 show จัดให้มีเวทีและโอกาสในการนำเสนอผลงาน</p> <p>3.5 search ทำให้การค้นหาสารสนเทศทำได้อย่างรวดเร็ว</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>1. การจัดการความรู้ของบริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือที่เรียกว่า “NPC KM” มีแนวคิดมาจากในช่วงปี 2547 หลังบริษัทสามารถฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2541 มาได้ บริษัทได้ตั้งเป้าหมายในการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของไทย มีนโยบายขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ ภายใต้ นโยบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งระดับโลกในยุคลูกโลกไร้พรมแดน ในช่วงเวลาดังกล่าว บริษัทกำหนดควิสิทัศน์และภารกิจไว้ ดังนี้</p> <p><b>วิสิทัศน์</b></p> <p>“เป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขัน และเชื่อถือได้ในธุรกิจปิโตร</p>	<p><b>ระยะที่ 1 เตรียมการ</b></p> <p>1. แต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ (KM Manager) และทีมงานจัดการความรู้ที่มีประสบการณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ</p> <p>2. อบรมให้ความรู้แก่ผู้จัดการความรู้และทีมงาน รวมทั้งส่งไปสัมมนา/ดูงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>3. สื่อสารนโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ของบริษัท รวมทั้งประโยชน์ที่องค์กรและตัวพนักงานจะได้รับให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบผ่านสื่อชนิดต่าง ๆ และเชิญชวนเข้าร่วมกิจกรรม อาทิ การอบรมให้ความรู้เรื่อง KM เขียนบทความลงในจุลสารภายใน</p>	<p>1. ฝึกอบรม</p> <p>2. ศึกษาดูงาน</p> <p>3. เอกสารเผยแพร่ (จุลสารภายในบริษัท)</p> <p>4. เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ intranet</p> <p>5. การประชุม</p> <p>6. ที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ</p>	<p>1. ผู้นำให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง รวมทั้งอนุญาตให้พนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาเป็นทีมงาน</p> <p>2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานระดับต่าง ๆ และเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเป็นกันเอง</p> <p>3. ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งความไว้วางใจและเปิดใจแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน</p> <p>4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานความรู้ที่พนักงานสามารถเข้าถึงและดึงความรู้มาใช้ได้สะดวก มีการสร้างระบบให้พนักงานทราบว่าจะค้นหาความรู้ได้จากที่ไหน ใครมีความชำนาญด้านใด ทั้ง tacit และ explicit knowledge</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)	<p>เคมีและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้ความสำคัญและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม”</p> <p><b>ภารกิจ</b></p> <p>1) สร้างความแข็งแกร่งด้วยการเป็น cost leader</p> <p>2) พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ</p> <p>3) ต้องทำองค์กรให้เป็น learning organization ที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p> <p>4) ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า สอดคล้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>2. บริษัทพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามแนวทางและขั้นตอน knowledge Management Toolkit ของ Amrit (2000)</p> <p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b></p> <p>1. เพื่อนำการจัดการความรู้มาช่วยในการบริหารและจัดการความรู้ของบริษัทที่</p>	<p>เผยแพร่ใน intranet ของบริษัท เป็นการปลูกกระแสให้เห็นความสำคัญของ KM ทั่วทั้งบริษัท</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 1</b> ตรวจสอบและจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับระบบข้อมูลและการสื่อสารในระบบ KM ซึ่งบริษัทเลือกใช้โปรแกรม Share Point Portal Server 2003 ของบริษัท ไมโครซอฟท์</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 2</b> เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ ดังนี้</p> <p>1) ออกแบบระบบ KM ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรด้วย</p> <p>2) ตรวจสอบความต้องการความรู้ของบริษัท เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์</p>		<p>5. โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลดข้อจำกัดในเรื่องสายการบังคับบัญชาลง ส่งเสริมโครงสร้างแนวนาน (matrix organization) และเพิ่มผลตอบแทนที่ขึ้นกับความรู้และความสามารถที่พนักงานมีส่วนร่วม</p> <p>6. ระบบการติดตามและวัดผลที่แม่นยำ ครอบคลุมทุกด้าน ตรงประเด็น สามารถสื่อให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อนในแต่ละขั้นตอน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปใช้ร่วมกับระบบผลตอบแทนในอนาคต เพื่อสร้างระบบที่สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้ว่าทำดีแล้วต้องได้ดี</p>

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)	<p>เริ่ม กระจายและลดความเข้มแข็งลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>อาทิ พนักงานอาวุโสและมีประสบการณ์ เริ่มทยอยเกษียณอายุ</p> <p>2. เพื่อใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสร้างการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของบริษัท</p>	<p>วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของบริษัท โดยการทำ Knowledge pre-audit และ Knowledge audit</p> <p>3) วิเคราะห์บริบท (SWOT) และ Knowledge gap เพื่อให้การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท</p> <p>4) จัดทำแผนงานและงบประมาณเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติสำหรับการดำเนินการในระยะต่อไป</p> <p><b>ระยะที่ 2 ดำเนินการ</b></p> <p><b>ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้</b></p> <p>1) เลือกใช้โปรแกรม SharePoint เป็นระบบปฏิบัติการ เพื่อช่วยในการสร้างระบบฐานความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)		<p>2) ทีม KM หน่วยงาน IT และทีมแสวงหาความรู้ประหุมาวงโครงสร้างระบบฐานความรู้ในรูปของอิเล็กทรอนิกส์และติดตั้งระบบการป้องกันข้อมูล</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 4</u> ตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่เดิมและระบบความรู้ในองค์กร</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 5</u> ออกแบบทีมงานที่เกี่ยวข้องกับ KM ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ผู้จัดการความรู้ที่ปรึกษา ทีมจัดการความรู้ และหน่วยสนับสนุนการจัดการความรู้</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 6 และ 7</u> จัดทำร่างพิมพ์เขียวและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การวางโครงสร้างระบบฐานความรู้ให้สามารถใช้งานได้สะดวกและติดตั้งระบบป้องกันข้อมูล การสร้างขั้นตอนการรวบรวม กลั่นกรอง จัดเก็บ</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท พีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)		<p>และแบ่งปันความรู้ ทดลองใช้งานระบบ จัดอบรมการใช้งานให้กับพนักงาน พร้อมทั้งตรวจสอบข้อบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 8</u> สร้างต้นแบบความรู้และทดลองใช้</p> <p>1) ค้นหากระบวนการทำงานที่มีผลกระทบ ต่อวิสัยทัศน์และภารกิจ ซึ่งสามารถรวบรวม Module ความรู้ได้ 19 Modules ที่ครอบคลุมการทำงานด้านต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เช่น การเดินเครื่อง การซ่อมบำรุงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การบริหารงานบุคคล การตลาด การพัฒนาธุรกิจ</p> <p>2) ทีมงาน KM ร่วมกับที่ปรึกษาเรียบเรียง Module ความรู้ และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท</p>		



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)		<p>3) จัดส่งรายละเอียด KM Modules ให้ผู้บริหารระดับสูงจัดลำดับความสำคัญ 1-5 ภายใต้เกณฑ์การพิจารณาว่ามีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัทจากมากไปน้อย และให้ผู้บริหารระบุรายชื่อพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละ KM Modules เพื่อนำมาบันทึกในฐานข้อมูลสำหรับใช้ในการจัดทีมงาน pilot module ต่อไป</p> <p>4) ทีมงาน KM นำผลการจัดลำดับมาเรียบเรียง ซึ่งปรากฏว่า ความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากโรงงาน มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายมากที่สุด และเกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมาก</p> <p>5) ทีมงาน KM จัดประชุมร่วมกับตัวแทนจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องหลัก ๆ เพื่อคัดเลือกความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากโรงงาน</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท พีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)		<p>KM Modules ที่มีผลกระทบมากที่สุด ซึ่งสรุปได้ว่างานซ่อมบำรุงโรงงาน (Tumaround Module : TA Module) เป็น Module ที่ควรนำมาเป็น โครงการนำร่อง ในการจัดการความรู้ของบริษัท ซึ่งมีฐานความรู้ทั้งในรูปของประสบการณ์ ความชำนาญของ พนักงาน (tacit knowledge) และข้อมูลที่อยู่ในรูปเอกสาร (explicit knowledge)</p> <p>6) เสนอจัดตั้ง TA knowledge capture team ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการและวิศวกรจากฝ่ายต่าง ๆ เจ้าหน้าที่วางแผนการซ่อมบำรุง (TA Planner) และเจ้าหน้าที่สารสนเทศ มีโครงสร้างการดำเนินงานแบบ matrix ทำหน้าที่ในการสร้าง Module โดยมี TA Planner เป็นศูนย์กลางการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)		<p>เพื่อรวบรวม กลั่นกรอง เก็บ และ แบ่งปันความรู้</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 9</u> บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้าง ค่าตอบแทน (change management) โดยการสื่อสารและกระตุ้นให้พนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้</p> <p><u>ขั้นตอนที่ 10</u> ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัด ผลตอบแทนการลงทุนและพัฒนาระบบ การจัดการความรู้ ในขั้นนี้ ทีม KM ได้ จัดทำตัวชี้วัดและแบบสำรวจเพื่อใช้ในการประเมินผล ประกอบด้วย การ ประเมินระบบ KM และการวัดผล สัมฤทธิ์ของกระบวนการที่กำหนดเป็น กลุ่มเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งสิ่งที่วัดประกอบด้วยการยกระดับ ต้นทุนทางปัญญา นวัตกรรม</p>		

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรภายในประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NPC (ต่อ)		<p>ความสามารถของพนักงาน การสร้างและยกระดับความรู้ และการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</p> <p>ระยะที่ 3 ขยายผลและสร้าง NPC ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต</p> <p>บริษัทใช้ TA knowledge Module เป็นแม่แบบในการขยายผลต่อไปใน Module อื่น ๆ และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และเรียนรู้ในบริษัท</p>		

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>1. ธนาคาร โลก (World Bank)</p> <p>ธนาคาร โลกมีพันธกิจในการช่วยเหลือประชาชนและประเทศที่ยากจน โดยการให้เงินกู้ยืมกับประเทศที่เป็นลูกค้า มีสำนักงานสาขาอยู่ทั่วโลก มีพนักงานกว่า 10,000 คน เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) ว่ามีการจัดการความรู้ที่เป็น best practice</p>	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>1. จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ของธนาคาร โลกเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด คือ นายเจมส์ วูล์ฟเฟินสัน (James Wolfensohn) ซึ่งดำรงตำแหน่ง ประธานธนาคาร โลก เห็นว่ามีประสบการณ์และความรู้ในองค์กรมากมาย และน่าจะได้นำมาใช้ เพื่อให้ธนาคาร โลกสามารถดำเนินภารกิจให้เงินกู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกเหนือจากจะใช้ประโยชน์เฉพาะจากเอกสารที่เก็บไว้ในรูปของสิ่งพิมพ์ และในรูปของอิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้แต่จาก tacit knowledge ของผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ดังนั้น ในปี 2539 จึงได้เริ่มให้มีโครงการนำร่องการจัดการความรู้ ในทุกส่วนงาน เป็นโครงการแบบ top-down 3 ปี ใช้เงินร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด</p>	<p>1. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการแสวงหา จัดการและเผยแพร่ความรู้ที่สอดคล้องกับธุรกิจของธนาคาร (Technology)</p> <p>2. สร้างชุมชนความรู้ หรือช่วยคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน (people)</p> <p>3. ปรับวัฒนธรรมจากอัตตบุคคลไปเป็นทีมที่อยู่บนพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้ (culture)</p> <p>4. กระจายความรับผิดชอบไปสู่ผู้จัดการความรู้ในภูมิภาคและเครือข่ายต่าง ๆ รวมทั้งกลุ่มประสานงานแบ่งปันความรู้ (accountability)</p> <p>5. จัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ (KS &amp; L) เป็นการถ่ายโอนความรู้ระหว่าง tacit knowledge และ explicit</p>	<p>1. Community of Practice (CoP) หรือ Thematic Groups</p> <p>2. เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ website database B-SPAN</p> <p>หมายเหตุ เว็บไซต์จัดการความรู้ของธนาคาร โลก คือ <a href="http://www.worldbank.org/ks/">www.worldbank.org/ks/</a> เป็นเว็บไซต์ด้านการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์ของ Global Development Learning Network, <a href="http://www.gdln.org">www.gdln.org</a> ซึ่งธนาคาร โลก และ</p>	<p>1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่ให้ความสนใจเรื่องการจัดการความรู้ ได้แก่ การให้นโยบาย การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การติดตามรวมทั้งใช้ประโยชน์จากผลที่เกิดขึ้น เป็นลักษณะของ Top Down ที่ริเริ่มโดยประธานธนาคาร โลก และกำหนดให้รองประธานทุกคนกำกับติดตามและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร</p> <p>2. ภาวะผู้นำในแต่ละระดับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีบุคลากรแกนหลักในระดับ Manager ที่จะรวมความรู้ ร่วมกำหนดหัวข้อที่กลุ่มให้ความสนใจร่วมกันและสร้างระบบการให้รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินและอื่นๆ</p>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. World Bank (ต่อ)	<p>เป้าหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) ทั้งทั้งองค์กรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกไปนอกองค์กรด้วย โดยใช้คำขวัญว่า "Sharing knowledge for Development" หลังจากโครงการนำร่อง 3 ปี กิจกรรม Knowledge Sharing (KS) ก็บูรณาการเข้าไปอยู่ในงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อยู่ตามสำนักงานสาขาทั่วโลก โดยที่ส่วนกลางที่วอชิงตัน ดี ซี มีเพียง KS Secretariat ทำหน้าที่สนับสนุน KS Team ซึ่งมีอยู่ที่องค์กร คำหลักที่ธนาคารโลกใช้ในการจัดการความรู้ คือ Knowledge Sharing &amp; Learning (KS &amp; L)</p> <p>2. หลักการจัดการความรู้สำคัญ 3 ประการ</p> <p>2.1 ใช้ความรู้ที่มีประสิทธิผล เพื่อสนับสนุนคุณภาพการปฏิบัติงานของธนาคาร</p> <p>2.2 แบ่งปันความรู้กับลูกค้าและคู่ค้า</p>	<p>knowledge ที่ประกอบด้วยการแบ่งปันความรู้กับผู้ปฏิบัติงานและลูกค้า การค้นหาความรู้จากลูกค้าและคู่ค้า รวมทั้งการสร้างความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม</p> <p>9 ด้าน ได้แก่</p> <p>1. Communities of Practice (CoP) ซึ่งธนาคารโลกเรียกว่า Thematic Groups เป็นกิจกรรมในสำนักงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการส่งเสริมให้เกิด CoP ขึ้นในทุกสำนักงานสาขาในภูมิภาคต่างๆ ของโลก CoP ประกอบด้วย สมาชิก นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่น่าสนใจ คือ มีการแลกเปลี่ยนข้ามประเทศ ทำให้ความรู้ไหลเวียนอย่างกว้างขวาง</p> <p>2. Advisory Service (help desk facilities)</p>	<p>World Bank Institute สนับสนุนให้เป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนา</p>	<p>มาประกอบการจัดการความรู้ การเห็นคุณค่าและใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากแหล่งต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย</p>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. World Bank (ต่อ)	<p>2.3 ช่วยลูกค้ายกระดับความสามารถในการสร้าง เข้าถึง และใช้ความรู้จากทุกแหล่งความรู้ที่มีอยู่</p> <p>3. เป้าหมายของการจัดการความรู้ 4 ข้อ</p> <p>3.1 ยกระดับการให้กู้ยืม</p> <p>3.2 กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการบริการใหม่ ๆ</p> <p>3.3 ให้บริการที่โปร่งใสและซื่อสัตย์</p> <p>3.4 สร้างผลกระทบที่สำคัญ</p> <p>4. วงจรความรู้ของธนาคาร โลกมี 3 ส่วน</p> <p>4.1 การสร้างความรู้ (creating knowledge) ผ่านการเรียนรู้จากโลกภายนอก เรียนรู้ความสำเร็จจากความล้มเหลว และการวิจัย</p> <p>4.2 การแบ่งปันความรู้ (sharing knowledge) กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า และ โลกภายนอก</p>	<p>มีหน่วยงานบริการให้คำแนะนำปรึกษา</p> <p>3. Sector Knowledge Collection (Web) มีการรวบรวมความรู้และเผยแพร่บน website</p> <p>4. Project Portal, Directories, Databases, Labraries มีแหล่งความรู้ที่หลากหลาย</p> <p>5. Debriefing (tacit knowledge download)</p> <p>6. Indigenous Knowledge</p> <p>7. Global Development Gateway เป็นเวทิจัดหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางระบบอินเทอร์เน็ต</p> <p>8. Development Forum - B – Span เป็นการออกอากาศทางระบบอินเทอร์เน็ตที่เปิดกว้างให้สาธารณะเข้ามาค้นหาความรู้ได้ ซึ่งเปิดดำเนินการในปี 2543</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. World Bank (ต่อ)	<p>4.3 การประยุกต์ใช้ความรู้ (applying knowledge) ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>5. ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ คือ</p> <p>5.1 ความรวดเร็วของธนาคารโลกที่จะสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.2 คุณภาพซึ่งได้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและนักปฏิบัติทั่วโลก ซึ่งลูกค้าจะนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทท้องถิ่นของตนได้มากขึ้น</p> <p>5.3 นวัตกรรมซึ่งได้จากการริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงการทดลองความคิดเชิงนวัตกรรมนั้นๆ</p> <p>ประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ของธนาคารโลกไม่ได้กระจุกตัวอยู่ในธนาคารโลกเพียงแห่งเดียว แต่ยังช่วยให้สถาบันต่างๆ ทั่วโลกที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้</p>	<p>9. Dissemination (formal/informal learning)</p> <p>มีการเผยแพร่ความรู้ทั้งแบบเป็นและไม่เป็นทางการ</p> <p>ทั้งนี้ กิจกรรมที่ธนาคารโลกเน้นที่สุด คือ CoP ซึ่งเป็นชุมชนที่ข้ามแดนสำนักงานภูมิภาค (Regional Office) ไปทั่วทั้งองค์กร โดยอาจเป็น CoP อยู่ใน "Sector" เดียวกัน (เช่น Sector ด้าน Environment, Sector ด้าน Poverty, Sector ด้าน Human Development เป็นต้น) หรือทีมระหว่าง Sector ก็ได้ แต่ถ้าอยู่ภายในอยู่ Sector เดียวกัน ภายในสำนักงานภูมิภาคเดียวกัน จะเรียกว่า Task Team</p>		



ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>2. บริษัท Xerox Corporation บริษัทผลิตเครื่องถ่ายเอกสารชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีลูกค้าทั่วโลก มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบและจริงจังเป็นบริษัทแรก ๆ ของโลก และประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) และได้รับการกล่าวถึงว่าเป็น KM world class case study</p>	<p><b>แนวคิด</b> บริษัทมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของบริษัท ในปี 2539 กลุ่มผู้บริหารอาวุโสของบริษัทจึงได้เริ่มนำแนวคิดการจัดการความรู้มาบรรจุไว้ในแผน 5 ปีของบริษัท โดยคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะส่งเสริมให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ แนวคิดการจัดการความรู้ได้พัฒนาขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่การวางแนวคิด การให้บริการที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน การจัดทำซอฟต์แวร์ รวมถึงการจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องอยู่ในกระบวนการทำงานของบริษัท รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทพัฒนามาจากกรณีศึกษาของบริษัทต่าง ๆ 60 บริษัท ซึ่งสรุปผลได้ว่า องค์กรต้องสามารถผสมผสานพฤติกรรม</p>	<p>1. กำหนดกลยุทธ์เชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน ดังนี้ 1.1 กำกับไม่ให้เกิดสถานการณ์ทำผิดซ้ำสอง กล่าวคือ จะต้องไม่มีการแก้ปัญหาเดียวกันซ้ำสอง 1.2 ส่งเสริมให้บุคคลทั่วไป ลูกค้าและหุ้นส่วนของบริษัทสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการข้อมูล 1.3 เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานรู้จักพัฒนาและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้เพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคต 1.4 จัดให้มีการชื่นชมและให้รางวัลแก่พนักงานที่นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้และถ่ายทอดได้ 2. จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้</p>	<p>1. การประชุม 2. การสอนงาน 3. การสับเปลี่ยนงาน 4. การให้รางวัล 5. เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น intranet website 6. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)</p>	<p>1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุดต่อการจัดการความรู้ 2. การมีพื้นฐานวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันภายในบริษัท 3. ความต่อเนื่องของการจัดการความรู้ 4. การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงคุณค่าของข้อมูลก่อนนำไปใช้ 5. การยกย่องชมเชยและให้รางวัลพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ 6. การวัดผลและสืบค้นตัววัดความก้าวหน้าและผลสำเร็จที่ได้รับจากการจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท Xerox Corporation (ต่อ)	<p>ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยต้องบ่มเพาะค่านิยม การแลกเปลี่ยนความรู้และนำเสนอประสบการณ์ ในอดีตมาปรับปรุงแก้ไข ต้องปลูกฝังความรู้ต่าง ๆ ในผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งกระบวนการ ต้องสร้างความรู้ให้เป็นผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ให้สามารถนำความรู้ไปก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถทำให้เป็นรูปธรรมโดยการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ สร้างฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า พัฒนาความรู้ให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท</p> <p><b>หลักการจัดการความรู้ 5 ประการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. เทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง</li> <li>3. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. วางแผนการจัดการความรู้ เริ่มจากการทำความเข้าใจเรื่องโครงการจัดการความรู้กับผู้บริหารระดับผู้จัดการอาวุโส เพราะวัฒนธรรมของบริษัท พนักงานทุกคนต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>4. ออกแบบสำรวจเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน เพื่อเป็นภาพสะท้อนพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผนวกเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้อยู่กระบวนการงานต่าง ๆ อาทิ การประชุม การประเมินการปฏิบัติงาน การวางแผน การจัดการทรัพยากร และการให้รางวัล</li> <li>5. ดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) เริ่มต้นจากการส่งเสริม</li> </ol> </li> </ol>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท Xerox Corporation (ต่อ)	<p>4. การเป็นผู้นำต้องคำนึงถึงคุณภาพ</p> <p>5. เรียนรู้จากปัญหาและโอกาส</p> <p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b> เพื่อบริหารจัดการ explicit knowledge และ tacit knowledge ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</p> <p><b>รูปแบบการจัดการความรู้</b> มีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transition &amp; behavior management</li> <li>2. communication</li> <li>3. process &amp; tools</li> <li>4. learning</li> <li>5. measurements</li> <li>6. recognition &amp; reward</li> </ol>	<p>ให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยบริษัทดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป และเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนขยายไปยังบุคลากรในทุกระดับ ผู้บริหารมีการสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี และมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดกิจกรรม รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เอื้อและเปิดกว้างให้มีการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปใช้และถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่น</p> <p>การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นที่รู้จักของบริษัท คือ “ยูเรกา” เป็นอุปกรณ์ติดต่อสื่อสารอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้ช่างซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารสามารถแลกเปลี่ยนเทคนิคการซ่อมได้ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท Xerox Corporation (ต่อ)		<p>วิศวกรและช่างสามารถสร้างและเก็บความรู้ไว้ในฐานข้อมูล ซึ่งจะติดชื่อผู้เขียนและผู้ตรวจสอบความถูกต้องไว้ด้วย เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล</p> <p>นอกจากนี้ ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบของการสอนงาน เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ เว็บไซต์ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง</p> <p>5.2 การสื่อสาร (communication) บริษัทวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงเนื้อหาเป้าหมาย และช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นว่าจะทำอะไร เพื่ออะไร เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งการสื่อสารที่มีความชัดเจน จะส่งเสริมให้พนักงานให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
2. บริษัท Xerox Corporation (ต่อ)		<p>5.3 กระบวนการและเครื่องมือ (process &amp; tools) เป็นแกนหลักที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบริษัท กระบวนการและเครื่องมือที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมี</p> <p>ความสำคัญกับความรู้ประเภท explicit knowledge ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมี</p> <p>ความสำคัญกับความรู้ประเภท tacit knowledge อาทิ ชุมชนนักปฏิบัติ การสับเปลี่ยนงาน</p> <p>5.4 การเรียนรู้ (learning) บริษัทมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกลุ่มเป้าหมายตามความจำเป็น และส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
		<p>5.5 การวัด (measurements) การวัดผลของบริษัทจะเป็นไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ โดยในระยะเริ่มแรกจะวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ ระยะต่อมาเป็นการวัดผลผลิต และท้ายที่สุดจะวัดจากผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้</p> <p>5.6 การยอมรับและรางวัล (recognition &amp; reward) เป็นการสร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน</p>		

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท British Telecom บริษัทชั้นนำของโลกด้านการบริการสื่อสารครบวงจร มีหุ้นส่วนทางการค้าทั่วโลกและการมีลงทุนระหว่างประเทศ ได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์เผยแพร่เป็นกรณีศึกษาด้านการจัดการความรู้จากองค์กรที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Kenniscentrum CIBIT) ประเทศเนเธอร์แลนด์	แนวคิด บริษัทมองว่าการจะพัฒนาองค์กรให้มีบทบาทในธุรกิจการสื่อสารระดับโลก จะต้องมีความหมายการดำเนินกิจกรรมด้านการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้ 1. ยกระดับต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) 2. ทำให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรมีความเข้มแข็ง 3. พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยเป้าหมายดังกล่าว การจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทและเป็นเครื่องมือสำคัญของบริษัท บริษัทเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้ในปี 2539 เริ่มจากการพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อทำให้ความรู้มีพลังและเกิดการกระจายความรู้ทั่วทั้งบริษัท	1. จัดวางโครงสร้างความรู้ของบริษัท 1.1 ผู้นำและการบริหารจัดการ - ดำเนินการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม โดยไม่ได้แยกกลยุทธ์การจัดการความรู้ต่างหากจากกลยุทธ์อื่น ๆ ของบริษัท - ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยการสร้างตลาดความรู้ภายในบริษัท - อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมข้ามสายงานผ่านทีมจัดการความรู้กลุ่มเล็ก ๆ - ใช้การเรียนรู้ที่ผ่านมามหุมนเวียนความรู้กลับมาใช้ใหม่ 1.2 โครงสร้างองค์กร - สร้างชุมชนนักปฏิบัติที่สนใจในเรื่องเดียวกัน	1. เครือข่ายการสอนงาน 2. ชุมชนนักปฏิบัติ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาทิ intranet course on-line 4. การวิจัยด้านการจัดการความรู้ 5. การฝึกอบรม	-

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท British Telecom (ต่อ)	<p><b>วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</b></p> <p>1. ทำให้ความรู้ที่มีอยู่เกิดประโยชน์ต่อบริษัท</p> <p>2. สร้างและกระจายการเรียนรู้ข้ามสายงาน</p> <p>3. เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p>	<p>- สร้างเครือข่ายการสอนงาน</p> <p>- สร้างการวางแผนที่ชาญฉลาด</p> <p>- ประเมินความร่วมมือข้ามสายงาน</p> <p>1.3 กระบวนการ</p> <p>- ดำเนินการจัดการความรู้</p> <p>- ประเมินผล</p> <p>- แบ่งปันความรู้โดยการเชื่อมความสัมพันธ์หรือการจัดให้เป็นระบบ</p> <p>1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)</p> <p>- พัฒนาโครงสร้างมาตรฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>- สร้างและพัฒนา intranet เพื่อการจัดการความรู้</p> <p>- สร้างรูปแบบการทำงานปี 2000 (workstyle 2000)</p>		



ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. บริษัท British Telecom (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการวางแผนการทำงาน</li> <li>- พัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรออนไลน์</li> </ul> 2. จัดตั้งสนับสนุนการจัดการความรู้ตามโครงสร้างความรู้ที่กำหนด ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 ทีมบรรณรักษ์เรื่องการเรียนรู้ของบริษัท 4 คน</li> <li>2.2 จัดตั้งผู้จัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงานประมาณ 12 คน</li> <li>2.3 นักกิจกรรมความรู้ ประมาณ 100 คน</li> <li>2.4 ทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประมาณ 6 คน</li> <li>2.5 ทีมงานวิจัยด้านการจัดการความรู้ ประมาณ 6 คน</li> </ul>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
4. บริษัท Schlumberger บริษัทน้ำมันและก๊าซรายใหญ่ ที่สุดในโลก ได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center (APQC) ว่าเป็น พันธมิตรที่ดีในการจัดการความรู้ ได้รับการกล่าวขานว่าเป็น “The Most Admired Knowledge Enterprises” และรางวัลอื่น ๆ อีก	<b>แนวคิด</b> 1. ประสิทธิภาพในการทำงานและกำไร ของบริษัทจะเพิ่มมากขึ้น หากองค์กรและ พนักงานสามารถรู้ทุกอย่างที่แต่ละคนใน องค์กรรู้ ตามคำขวัญของบริษัทที่ว่า “ ถ้าความรู้คืออำนาจ การแบ่งปันความรู้ ทั่วองค์กรเป็นการนำไปสู่อำนาจที่ เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ” 2. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยให้ พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลน ผู้เชี่ยวชาญและการสูญเสียพนักงานที่มี ประสบการณ์มากกว่า 20-30 ปี 3. จุดสำคัญของการจัดการความรู้ คือ ความเชื่อมโยงระหว่างคนกับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความเชื่อมโยงคนกันคน คนกับ สารสนเทศ คนกับความรู้ คนกับ	กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ของ บริษัท คือ การเน้นที่วัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติทุกวันจน กลายเป็นเรื่องปกติ ดังนี้ 1. สร้างระบบการเชื่อมคนกับปัจจัยต่าง ๆ 1.1 การเชื่อมโยงคนกับคน ให้ พนักงานสามารถส่งผ่านความรู้ ระหว่างกัน โดยใช้เทคโนโลยี ดังนี้ - ระบบ light-weight directory access protocol (LDAP) ประกอบด้วยข้อมูล สำคัญของพนักงาน อาทิ ที่อยู่ อีเมลล์ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญ ข้อมูล ครอบครัว รูปภาพ ตารางกิจกรรม และ ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ตัวตนของพนักงานก่อนเข้าสู่ระบบได้ - ระบบ career networking profile (CNP) เป็นระบบประวัติออนไลน์	1. เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ LDAP CNP netmeeting web blog e-mail e-learning 2. ระบบผู้เชี่ยวชาญ 2. ชุมชนนักปฏิบัติ	1. การกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ที่เน้นวัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้การ จัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานปกติ 2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เชื่อมโยงคนกับปัจจัยต่าง ๆ ทำให้การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ทุกที่ทุกเวลา รวดเร็ว และ ประหยัดค่าใช้จ่าย สอดคล้องกับลักษณะของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีหลายสาขา

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
4. บริษัท Schlumberger (ต่อ)	การเรียนรู้ คนกับชุมชนนักปฏิบัติ โดยผ่านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการลงทุนทางเทคโนโลยีที่มากแต่ก็คุ้มค่ากับความรู้ที่ได้มาจากทั้งบริษัท	ประกอบด้วย รูปภาพ ข้อมูลส่วนตัว โครงการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ความสนใจส่วนตัว ประวัติการได้รับมอบหมายงาน ประสบการณ์ การศึกษา สิ่งตีพิมพ์ สิทธิบัตร ช่วยในการสื่อสารระหว่างบุคคล - netmeeting ช่วยให้พนักงานที่กระจายอยู่ตามทวีปต่างๆ สามารถประชุมร่วมกันได้ โดยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง - การสื่อสารแบบเป็นกลุ่ม พนักงานสามารถแสดงหรือเสนอผลงานที่ต้องการแลกเปลี่ยนกันได้ - จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) 1.2 การเชื่อมโยงคนกับการเรียนรู้ โดยการวางแผนให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ด้วยการจัดหลักสูตรพัฒนาอาชีพที่หลากหลายทางออนไลน์ (e-learning) และการอยู่กับผู้เชี่ยวชาญ		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
4. บริษัท Schlumberger (ต่อ)		<p>1.3 การเชื่อมโยงคนกับชุมชนนักปฏิบัติ บริษัทได้สร้าง knowledge interchange initiative เพื่อผลักดันให้พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายตามความสนใจเฉพาะด้าน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน</p> <p>2. ใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ 3 ระบบ</p> <p>2.1 Schlumberger hub ทำหน้าที่เป็นพอร์ทัล (portal) ของบริษัท</p> <p>2.2 real time news ทำหน้าที่เป็นเว็บพอร์ทัลข่าว (portal) ของบริษัท</p> <p>2.3 intouch knowledge hub เป็นตัวประสาน/เชื่อมต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการระหว่างภาคพื้นสนามของฐานขุดเจาะน้ำมัน</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
<p>5. UK Ministry of Education</p> <p>การจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อการศึกษาและการจ้างงาน (the UK Department for Education and Employment : DfEE) ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของสหราชอาณาจักรที่มีจุดมุ่งหมาย คือ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” ได้รับการยอมรับจาก Kenniscentrum CIBIT องค์กรที่ปรึกษาและฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ประเทศเนเธอร์แลนด์ให้เป็นตัวอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ</p>	<p><b>แนวคิด</b></p> <p>กระทรวงการศึกษาของสหราชอาณาจักร โดยหน่วยงาน DfEE (Department for Education and Employment) มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการให้โอกาสประชาชนทุกคนได้พัฒนาศักยภาพผ่านการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการทำงาน เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ จากจุดมุ่งหมายดังกล่าว DfEE จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานในช่วงปี 2542-2545 ไว้ 3 ประการ คือ</p> <p>1. สร้างหลักประกันว่าเยาวชนที่มีอายุถึง 16 ปีจะมีทักษะ ทักษะคิด และคุณภาพเพียงพอสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตทำงานได้ และดำรงอยู่ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p>	<p>1. จัดวางโครงสร้างพื้นฐานความรู้</p> <p>1.1 ผู้นำและการบริหารจัดการ</p> <p>- ปรับองค์การภายในเพื่อรองรับทิศทางใหม่ของกระทรวง</p> <p>- การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่เกิดขึ้นทั่วทั้งประเทศ เกิดจากสาธารณะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย การออกแบบ และกระบวนการนำโครงข่าย NGfL ไปใช้ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากล่างขึ้นบน (bottom-up) ต่อมาในปี 2545 รัฐบาลจึงได้จัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานการศึกษาระดับท้องถิ่นและโรงเรียนเป็นค่าใช้จ่ายด้าน ICT สำหรับโครงข่าย NGfL โดยกระทรวงศึกษาทำหน้าที่ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>2. โครงสร้างองค์กร</p>	<p>1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้แก่ โครงข่ายเพื่อการเรียนรู้ (NGfL) ฐานข้อมูล internet</p> <p>2. เวทีอภิปรายกับผู้สอน</p>	<p>1. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2. การมีส่วนร่วมระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันการศึกษา</p> <p>3. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>4. การมีระบบรายงานและให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้</p>

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. UK Ministry of Education (ต่อ)	<p>2. พัฒนาให้ทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถยกระดับชีวิต ปรับปรุงความสามารถเพื่อการจ้างงาน และสร้างทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงานและภาวะเศรษฐกิจ</p> <p>3. ช่วยให้เห็นว่างานมีงานทำ เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายในเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสังคมแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดในการนำการจัดการความรู้มาใช้ โดยจัดให้มีโครงข่ายแห่งชาติเพื่อการเรียนรู้ (the National Grid for Learning : NGfL) เป็นเครื่องมือสำคัญนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้</p> <p><b>เป้าหมายของการจัดการความรู้</b></p> <p>1. จัดหาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนให้ประชาชนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย</p>	<p>ประกอบด้วย 2 หน่วยงานหลัก</p> <p>2.1 DfEE มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา</p> <p>2.2 Becta เป็นหน่วยงานปฏิบัติการและบริหารงานของโครงข่าย ทำหน้าที่สร้างความมั่นใจว่าการสนับสนุนเทคโนโลยีจะขับเคลื่อน DfEE ให้สามารถยกระดับมาตรฐานการศึกษาได้ ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่จัดหาผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนา โครงข่าย NGfL ในอนาคตตามที่ DfEE ร้องขอ</p> <p>3. กระบวนการ</p> <p>3.1 ให้อิสระกับสถาบันที่จะพัฒนาแผนจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง อาทิ การแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างโรงเรียน</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. UK Ministry of Education (ต่อ)	<p>วิธีการสื่อสารและการร่วมมือกับผู้อื่น</p> <p>2. สร้างโปรแกรมเพื่อการพัฒนาวิธีการเข้าถึงเนื้อหาความรู้ที่มีประโยชน์ในโรงเรียน ห้องสมุด วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถานประกอบการ บ้าน และทุกที่ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. แสวงหาวิธีการค้นหาและใช้การเรียนรู้ออนไลน์ รวมทั้งอุปกรณ์การสอน</p> <p>4. ส่งเสริมให้โรงเรียน ห้องสมุด วิทยาลัย ฯลฯ สร้างและใช้เนื้อหาความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่</p> <p>5. กำหนดและสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านการศึกษา ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ และการออกอากาศ</p> <p>6. พัฒนาความรู้และทักษะของครูและบรรณารักษ์ด้วย ICT</p> <p>7. สนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความ</p>	<p>เกี่ยวกับแผน ICT การจัดซื้อและแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ</p> <p>3.2 รวบรวมและแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับกิจกรรมในชั้นเรียน โดยการสื่อสารทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เวทีอภิปรายกับผู้สอน และฐานข้อมูลที่ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงได้ทาง internet</p> <p>3.3 ระบุแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยหน่วยมาตรฐานและประสิทธิผล รวบรวมและเผยแพร่ไปยังผู้สนใจ</p> <p>4. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)</p> <p>4.1 จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการส่งมอบการบริการความรู้ที่รวดเร็ว และสะดวกกว่า</p> <p>4.2 ใช้อินเทอร์เน็ตในการสื่อสารความรู้กับผู้สนใจและบุคคลอื่น ๆ อาทิ</p>		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. UK Ministry of Education (ต่อ)	<p>เข้าใจที่ดีเกี่ยวกับ ICT และวัดผลด้วยการ ประเมินความสามารถด้าน ICT</p> <p>8. ทำให้สหราชอาณาจักรเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับ networked software และเป็นผู้นำในการส่งออกบริการการเรียนรู้</p>	<p>เอกสารการให้คำปรึกษา แผนงาน โครงการ หนังสือเวียน จดหมายข่าว</p> <p>4.3 เปิดบริการ website ของโครงการ NGfL ในปี 2541 ที่เชื่อมต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย ทั้ง DfEE และ Becta</p> <p>4.4 DfEE และ Becta มีระบบอินเทอร์เน็ต ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมความรู้ซึ่งไม่สามารถตีพิมพ์เผยแพร่ต่อสาธารณะ</p> <p>5. จัดตั้งสนับสนุนการจัดการความรู้ตามโครงสร้างความรู้ที่กำหนด ดังนี้</p> <p>5.1 จัดทำกฎระเบียบพื้นฐานและจรรยาบรรณ สำหรับผู้จัดทำเนื้อหาความรู้ที่จะเชื่อมต่อกับ โครงการ NGfL</p> <p>5.2 โครงการ NGfL ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทางการศึกษานั้น ๆ</p> <p>5.3 จัดให้มีผู้ดูแลรักษา โครงการ NGfL ซึ่งรับผิดชอบเรื่องคุณภาพและความ</p>		



ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่างประเทศ (ต่อ)

หน่วยงาน/องค์กร	การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ			
	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
5. UK Ministry of Education (ต่อ)		<p>ทันสมัยของอุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากร เพื่อการปฏิบัติงาน โครงข่าย</p> <p>5.4 Becta ออกระเบียบเพื่อดูแลเรื่อง การจัดการเนื้อหาความรู้ของ โครงข่าย NGfL ทั้งหมด รวมทั้งออกระเบียบ เกี่ยวกับการนำเนื้อหาความรู้เข้าสู่ โครงข่าย NGfL ด้วยวิธีการรับรอง หน่วยงานที่ต้องการเชื่อมต่อกับโครงข่าย</p> <p>5.5 มีระบบการให้ผู้ใช้โครงข่าย NGfL รายงานความถูกต้องเหมาะสม ของเนื้อหาสาระ รวมทั้งระบบการ รักษาทรัพย์สินทางปัญญาด้วย</p> <p>5.6 จัดให้มีระบบบริการ อาทิ การบริการ ICT การจัดให้มีบริการหลักสูตรฝึกอบรม และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถใช้ เวลาเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่</p>		





ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพจากกรณีศึกษา  
ขององค์กรในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดการความรู้	บ. สเปนชั้น 1 ไทยแลนด์	บ. ซีทีเซวอนอีเทลฟเวาน	บ. ทรู คอร์ปอเรชั่นแห่งชาติดั้งเดิม	คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	บ. เอ็นโอด พริซิชั่น คอมโพเนนท์	บ. ภูเก็ตมีแห่งชาติดั้งเดิม	World Bank	Xerox Corporation	British Telecom	Schlumberger	UK Ministry of Education
8.2 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้าง เป็นมิตร กล้าแสดงออก เคารพและรับฟังความเห็นของผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
8.3 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทักษะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓
8.4 มีโครงสร้างการบริหารแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีความคล่องตัวสูง						✓					
8.5 มีผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในแต่ละเรื่องของความรู้			✓		✓	✓				✓	
8.6 จัดทำกฎ ระเบียบเพื่อกำกับดูแลการจัดการความรู้		✓									✓
8.7 จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้โดยเฉพาะ	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		



ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพจากกรณีศึกษาขององค์การในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

องค์ประกอบของการจัดการความรู้	บ. สเปนซ์ ไทยแลนด์	บ. ซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น	บ. ทู คอร์ปอเรชั่น	คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	บ. เอิน โอค พริซิชั่น คอมโพเนนท์	บ. ปิโตรเคมีแห่งชาติ	World Bank	Xerox Corporation	British Telecom	Schlumberger	UK Ministry of Education
11. มีการวัดผลการจัดการความรู้											
11.1 วัดผลระบบการจัดการความรู้			✓			✓		✓			✓
11.2 วัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล		✓	✓	✓		✓		✓			

จากตารางที่ 4.1 – 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพของกรณีศึกษาองค์การทั้งในและต่างประเทศได้ 8 ประการ ดังนี้

1. บทบาทของ “ผู้นำ” มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่ม เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการความรู้

2. การให้ความสำคัญกับ “คน” ในกระบวนการจัดการความรู้ “คน” ถือเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ เป็นทั้งผู้ให้ ผู้รับ และผู้ใช้ความรู้ ทุกองค์การจึงยึดคนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนภารกิจ ด้วยการมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ เชื่อมโยงคนกับคน คนกับความรู้ คนกับการเรียนรู้ และคนกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปต่อยอดและสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อการค้นหา จัดเก็บและส่งผ่านความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้าง เป็นมิตร กล้าแสดงออก เคารพและรับฟังความเห็นของผู้อื่น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทักษะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ การมีโครงสร้างการบริหารแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีความคล่องตัวสูง การมีผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในแต่ละเรื่องของความรู้ การจัดทำกฎ ระเบียบเพื่อกำกับดูแลการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานจัดการความรู้โดยเฉพาะ การส่งเสริมการจัดกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

4. การมีวงจรความรู้ที่ครบถ้วน อย่างน้อย 5 เรื่อง ได้แก่ การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นในการประกอบภารกิจ การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ทั้งในองค์การและแสวงหาจากภายนอก องค์การ การแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายตามบริบทขององค์การ การเก็บรวบรวมความรู้ โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการต่อยอดจากความรู้ที่มีอยู่และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การ

5. การมีเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์การ อาทิ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การอบรม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) การประชุม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ intranet internet website KM weblog e-learning การศึกษาดูงาน เอกสารเผยแพร่ (จุลสาร จดหมายข่าวภายใน องค์การ)

6. การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ

7. มีการวัดผลและติดตามผลการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านระบบและผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบโจทยความคุ้มค่าในการลงทุนและนำไปพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

8. มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ อาทิ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล

นอกจากนี้ยังพบข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การนำหลักวิชาหรือทฤษฎีด้านการจัดการความรู้มาใช้เชื่อมโยงและขับเคลื่อนกิจกรรมจัดการความรู้ให้ดำเนินการอย่างมีระบบ จะเกิดการเพิ่ม

คุณค่าและมูลค่า (value added) ของกิจกรรม และนำไปสู่การเป็นสังคม/องค์กรที่มีความรู้เป็นฐาน เมื่อนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจะเกิดการก้าวกระโดดในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างชัดเจน คนที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้มีความสุขมากขึ้น มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองและเพื่อนร่วมงาน เกิดความเคารพและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกันมากขึ้น องค์กรขนาดใหญ่ที่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก และมีสาขาจำนวนมาก หรือไม่มีเวลาพบกัน เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ดีที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเพื่อการส่งผ่านความรู้



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ตอนที่ 3 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากผลการศึกษาในตอนที่ 2 เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทยจากผลการศึกษาในตอนที่ 1 โดยการพัฒนาระบบดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแนวคิดและหลักการจัดการความรู้ที่เป็นตัวร่วมของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จากงานวิจัยต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบด้วย และได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปผลการตรวจสอบได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

ระบบ KMQA	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
<b>1. โครงสร้าง</b>			
1.1 โครงสร้างของระบบแสดงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงขององค์ประกอบของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาย่างครบถ้วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ	3.33	1.53	ปานกลาง
<b>2. หลักการ</b>			
2.1 หลักการของระบบเป็นการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้เข้ากับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นที่ระดับบุคคล จากนั้นบุคคลจะใช้ความรู้ที่มีคุณภาพที่ผ่านการคัดกรองแล้วเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพ และนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน	3.67	1.53	มาก
<b>3. วัตถุประสงค์</b>			
3.1 วัตถุประสงค์ของระบบมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพ คือ คัดกรองความรู้หลักของการดำเนินงานและกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อนำมาสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรและผู้รับบริการ	3.67	1.53	มาก

ตารางที่ 4.4 ความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม  
แนวคิดการจัดการความรู้ (ต่อ)

ระบบ KMQA	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
<b>4. กลยุทธ์</b>			
4.1 กลยุทธ์ของระบบส่งเสริมการออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เพื่อให้ได้มา แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ที่ดีกว่าความรู้ที่มีอยู่ดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการวางระบบคุณภาพขององค์กร	4.00	1.00	มาก
<b>5. ปัจจัยนำเข้า</b>			
5.1 ปัจจัยนำเข้าของระบบมีความครอบคลุมองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้และเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ คือ คน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี	4.00	1.00	มาก
<b>6. กระบวนการ</b>			
6.1 แสดงลำดับขั้นของการดำเนินงานจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ครบถ้วน ตั้งแต่การดำเนินการระดับกลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติ	4.33	1.15	มาก
6.2 ส่งเสริมให้องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ชัดเจน ประกอบด้วย ความรู้และสารสนเทศที่จำเป็นในระยะยาว แนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา วิธีการจัดหาและจัดการ รวมทั้งการใช้ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ	4.33	0.58	มาก
6.3 ส่งเสริมการกำหนดนโยบายและวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและบริบทขององค์กรรวมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดความสำเร็จ	4.67	0.58	มากที่สุด
6.4 มีการประเมินความสอดคล้องระหว่างความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่กำหนดกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความรู้หรือความสามารถที่จำเป็นสูงสุด	4.33	0.58	มาก
6.5 มีการควบคุมความรู้หรือมีการปกป้องและรักษาความรู้ขององค์กรให้ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย	4.33	0.58	มาก
6.6 มีการจัดเตรียมทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพอย่างพร้อมเพียง	4.33	0.58	มาก

ตารางที่ 4.4 ความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (ต่อ)

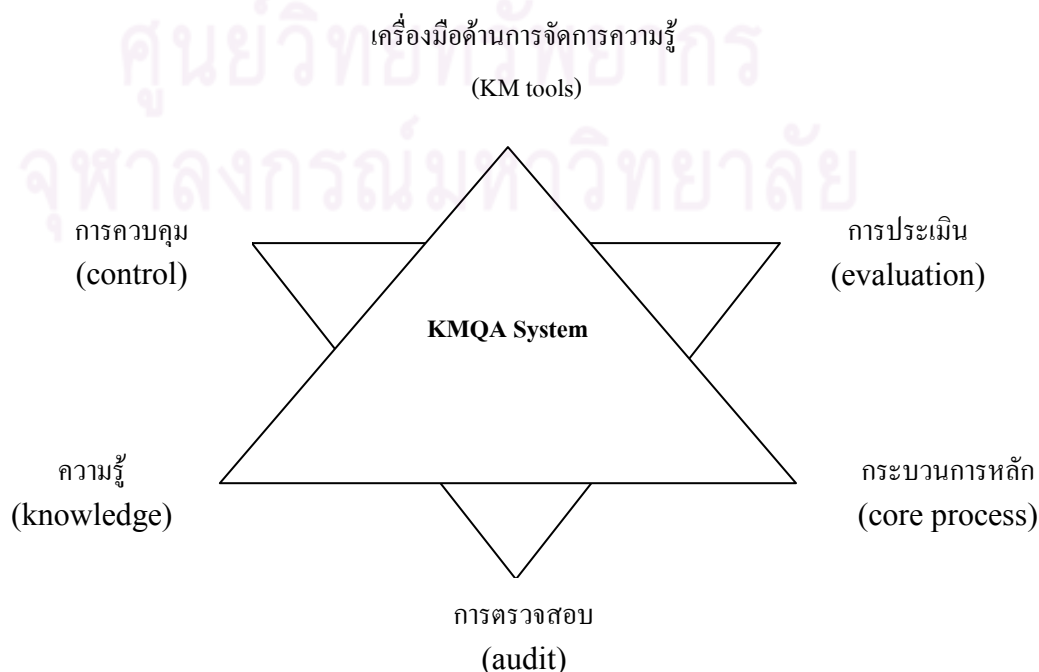
ระบบ KMQA	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
6.7 มีการกำหนดกลไกส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ครอบคลุม อาทิ ผู้รับผิดชอบขั้นตอนการดำเนินงาน เครื่องมือและหรือเทคนิคและหรือวิธีการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ	4.00	1.00	มาก
6.8 มีกิจกรรมจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่การระบุนโยบาย การค้นหาความรู้ทั้งที่เห็นชัดแจ้ง (explicit knowledge) และที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) การพัฒนาความรู้ (วงจร SECI) การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้	4.00	1.00	มาก
6.9 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด	4.33	0.58	มาก
6.10 มีการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิผลในระดับบุคคล (individual-level) และระดับองค์กร (organization-level)	3.67	0.58	มาก
6.11 มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน มีผลงานประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี หรือมีนวัตกรรม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.33	2.08	ปานกลาง
รวม	4.02	0.99	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าโดยภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้มีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) โดยเห็นว่าระบบมีความเหมาะสมมากที่สุดในเรื่องกระบวนการส่งเสริมการกำหนดนโยบายและวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและบริบทขององค์กร รวมทั้งมีการกำหนดตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.67$ ) และระบบมีความเหมาะสมมากในเรื่องของกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ปัจจัยนำเข้า ( $\bar{X} = 4.00$ ) หลักการ ( $\bar{X} = 3.67$ ) วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 3.67$ ) ตามลำดับ โดยกระบวนการมีความเหมาะสมมากในเรื่องลำดับขั้นของ

การดำเนินงานจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ครบถ้วน ( $\bar{x} = 4.33$ ) การออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 4.33$ ) มีการประเมินความสอดคล้องระหว่างความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่กำหนดกับกลยุทธ์ขององค์กร ( $\bar{x} = 4.33$ ) มีการควบคุมความรู้หรือมีการปกป้องและรักษาความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย ( $\bar{x} = 4.33$ ) มีการจัดเตรียมทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานอย่างพร้อมเพียง ( $\bar{x} = 4.33$ ) ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ( $\bar{x} = 4.33$ ) มีการกำหนดกลไกส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 4.00$ ) มีกิจกรรมจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างครบวงจร ( $\bar{x} = 4.00$ ) และมีการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.67$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าระบบมีความเหมาะสมปานกลางในเรื่องโครงสร้างของระบบ ( $\bar{x} = 3.33$ ) และกระบวนการเรื่องการสร้างแรงจูงใจที่ผู้โยงกับผลการปฏิบัติงานที่ดี การยกย่องชมเชยและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน ( $\bar{x} = 3.33$ )

ผู้วิจัยได้นำความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ให้มีความสมบูรณ์ขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนแผนภูมิของระบบและนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์ประกอบต่างๆ ของระบบมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และขอแนะนำกระบวนการทศน์ของการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษาแสดงด้วยสตาร์โมเดล (Star Model) ดังแผนภูมิที่ 4.11 และรายละเอียดของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 4.11 กระบวนการทศน์ในการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้กับระบบประกันคุณภาพการศึกษา



ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (Educational Knowledge Management - Quality Assurance System for Thai Higher Education Institutions) หรือเรียกโดยย่อว่า “KMQA System” มีสาระสำคัญ ดังนี้

### หลักการ

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นที่ระดับบุคคล เกิดการใช้ความรู้ที่มีคุณภาพหรือความรู้ที่คัดกรองแล้วเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้การดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์

1. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
2. พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
3. สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการ

### กลยุทธ์

1. จัดให้มีการออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่สามารถตอบสนองนโยบาย พันธกิจและเป้าหมายของสถาบัน
2. จัดให้มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา
3. จัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้
4. จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ โดยทีมผู้เชี่ยวชาญ
5. จัดให้มีการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งสถาบัน
6. จัดให้มีการจัดเก็บ/สร้างคลังความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่เข้าถึงได้ง่าย

### องค์ประกอบของระบบ

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ และทีมงานจัดการความรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดและหรือมีทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและการจัดการความรู้ ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ 2) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วม ความจริงใจ การยกย่องชื่นชม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่บูรณาการเข้ากับกระบวนการต่าง ๆ สามารถสนับสนุนการจัดเก็บความรู้ เข้าถึงความรู้ และส่งผ่านความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการใช้

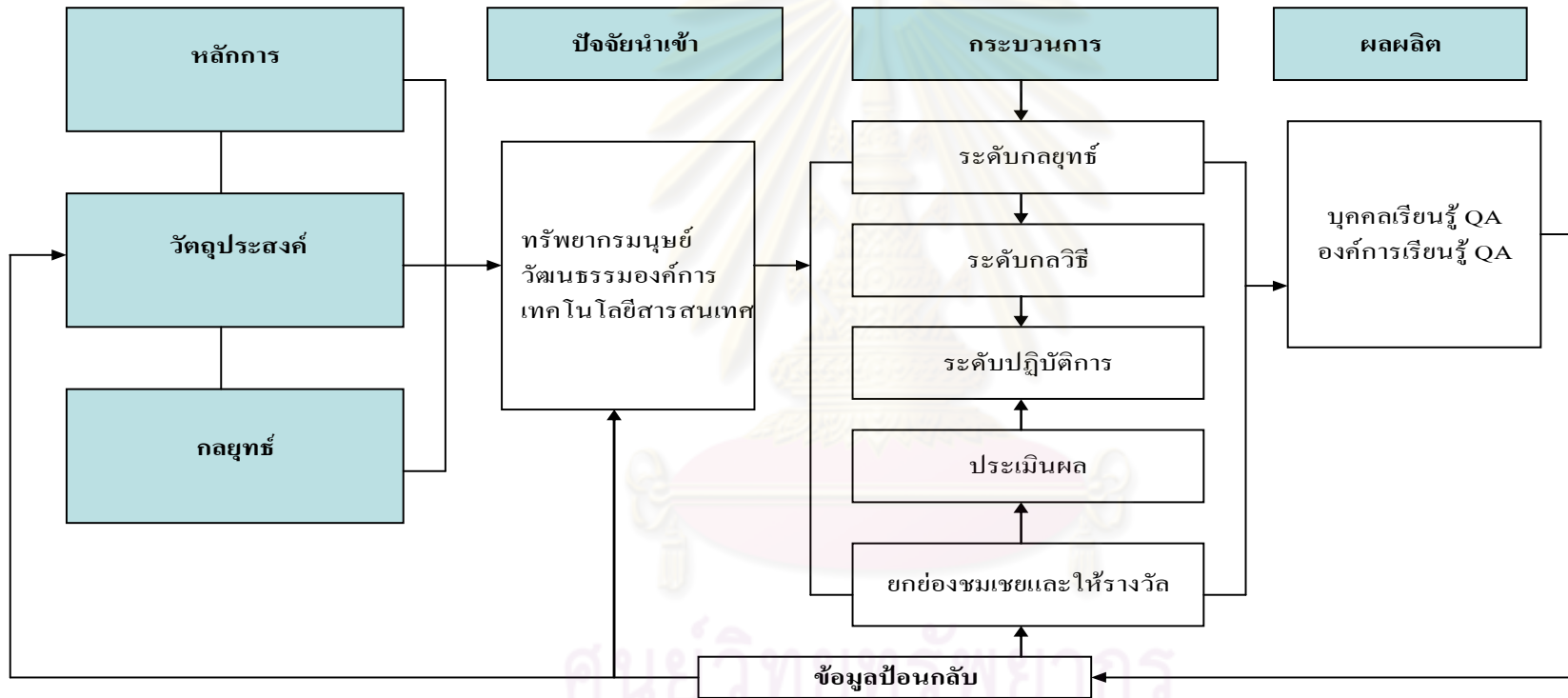
2. กระบวนการ (process) เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือเพื่อการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานของสถาบัน แสดงถึงการใช้กิจกรรมการจัดการความรู้ในการวางระบบคุณภาพ ส่งเสริมการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการ และใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ (knowledge-based process) ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (การออกแบบโครงสร้างความรู้ การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณค่าของความรู้ และการควบคุมความรู้) กระบวนการความรู้ (การระบุ ค้นหา พัฒนา จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้) และกระบวนการเอื้ออำนวยความรู้ (การสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมความรู้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้) เชื่อมโยงกับกระบวนการหลักขององค์กร (การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม) กระบวนการของระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับกลวิธี และระดับปฏิบัติการ ร่วมกับการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

3. ผลผลิต (output) ได้แก่ ผลจากการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานและสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) บุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge worker) ได้แก่ การมีความรู้ ทักษะ และทักษะที่สูงขึ้น และ 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (learning organization) ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดองค์ความรู้/นวัตกรรม/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวัฒนธรรมคุณภาพ

4. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ได้แก่ ผลที่ได้จากการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพระบบต่อไป

โดยนำเสนอแผนภูมิที่ 4.12 และ 4.13

แผนภูมิที่ 4.12 ภาพรวมระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้(KMQA System)



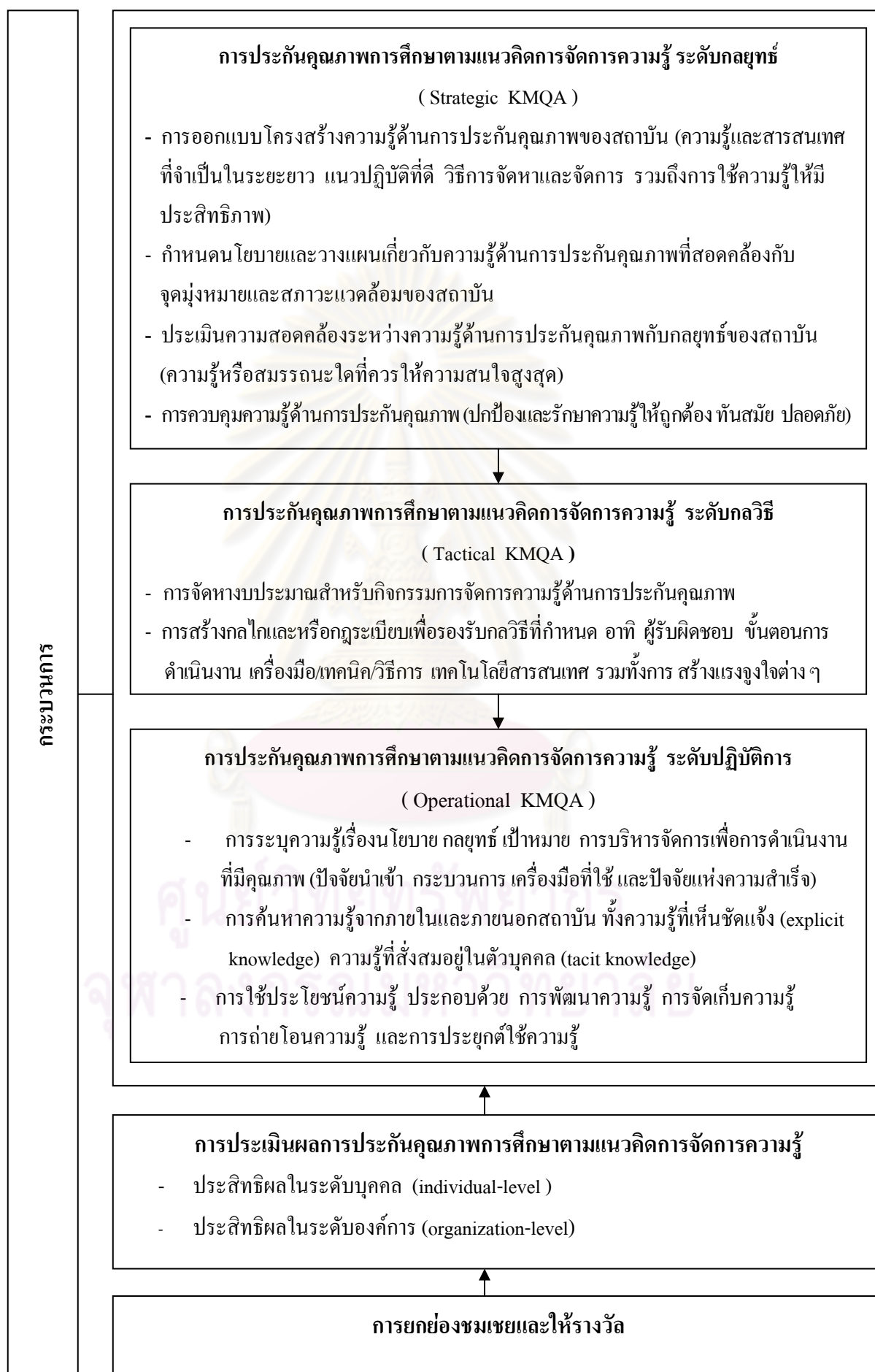
ศูนย์วิจัยและพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4.13 รายละเอียดระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้





แผนภูมิที่ 4.13 ระเบียบระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (ต่อ)



แผนภูมิที่ 4.13 รายละเอียดระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (ต่อ)



จากแผนภูมิที่ 4.12 และ แผนภูมิที่ 4.13 ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (Manual of The Educational Knowledge Management - Quality Assurance System for Thai Higher Education Institutions : KMQA System) ซึ่งมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาและการจัดการความรู้ 2) นิยามศัพท์ 3) หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และองค์ประกอบของ KMQA System 4) ขั้นตอนการนำ KMQA System ไปใช้ 5) แผนดำเนินงานจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และ 6) ภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และโครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ (ภาคผนวก จ) เพื่อให้กลุ่มทดลองใช้เป็นแนวทางนำระบบ KMQA System ไปใช้

#### ตอนที่ 4 ผลการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

จากการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ขอนำเสนอผลการทดลองเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ผลการทดลองใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ทดลองใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนเมษายน 2553 รวมเวลาประมาณ 3 เดือน ผู้เข้าร่วมโครงการประกอบด้วยผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ รวมประมาณ 23 คน วิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในคู่มือ ดังนี้

##### ขั้นเตรียมความพร้อม

1. ประชุมวางแผนร่วมกับผู้บริหารวิทยาลัย ผู้วิจัย และนักจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในวิทยาลัยให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ (Transition and Behavior Management) หรือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การมุ่งคุณภาพ การเปิดใจ การมีทัศนคติเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วม ความจริงใจ การเคารพเกียรติและสิทธิผู้อื่น การรับฟังผู้อื่น การเชื่อถือไว้วางใจ การยอมรับเพื่อนร่วมงาน การยกย่องชื่นชม การเปิดโอกาสให้แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงาน การมองปัญหาเป็นความท้าทายและมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป และทำอย่างต่อเนื่องและควรเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและขยายผลออกไปสู่บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งการให้ผู้บริหารรับทราบกระบวนการดำเนินงานและสนับสนุนการจัดกิจกรรมประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ การกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นทีมจัดการความรู้ของวิทยาลัย เลือกมาตรฐานคุณภาพเพื่อการประกันคุณภาพ 1 มาตรฐาน ได้แก่ การบริการวิชาการ และร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม อาทิ ช่วงกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ช่วงถ่ายทอดความรู้ และช่วงการแสดงความชื่นชมและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลงานจัดการความรู้ที่ได้

2. สร้างทีมจัดการความรู้ จำนวน 3 คน เป็นทีมริเริ่มดำเนินการ ทำหน้าที่วางแผนและจัดกิจกรรม ต่าง ๆ เป็นทีมที่ทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย อาทิ คุณเอื้อ คุณอำนวย และคุณประสาน ในขั้นนี้ ผู้วิจัยชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และการเชื่อมประสานการทำงานระหว่างกัน

3. สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในวิทยาลัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการประมวลความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา รายละเอียดตามเอกสาร “การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้” (ภาคผนวก จ)

4. ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสื่อสารให้ทุกคนในวิทยาลัยมีความเข้าใจว่า “สถาบันจะทำอะไร เพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะอย่างไร” โดยผู้วิจัย

ในขั้นเตรียมความพร้อมนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้แจกให้กับกลุ่มทดลองทุกคน เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้วย

#### ขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้

1. ระดับกลยุทธ์ วิทยาลัยจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ประกอบด้วยผู้แทนของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งอาจารย์และฝ่ายสนับสนุน รวมทั้งทีมจัดการความรู้เพื่อดำเนินการ ดังนี้

1.1 ออกแบบโครงสร้างความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายใต้บริบทของวิทยาลัย ประกอบด้วย ความรู้และสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการที่กำหนดในระยะยาว วิธีการจัดหาและจัดการความรู้และสารสนเทศที่จำเป็นเหล่านั้น รวมทั้งการใช้ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ในการออกแบบโครงสร้างความรู้นี้ วิทยาลัยได้รับคำแนะนำจากผู้วิจัยให้ออกแบบโดยใช้แนวปฏิบัติที่ดีของการบริการวิชาการจากหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยเป็นสารสนเทศที่จำเป็นด้วย เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดหรือการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)

1.2 กำหนดนโยบายและวางแผนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทของวิทยาลัย รวมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนการจัดการความรู้เรื่อง “เทคนิคการให้บริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ” ตัวชี้วัด คือ ความรู้ใหม่เรื่องเทคนิคการให้บริการความรู้และการป้องกันโรคในชุมชนเป้าหมายรอบบริเวณมหาวิทยาลัย ซึ่งความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ออกไปกับเป้าหมายของวิทยาลัยจะเป็นการยืนยันว่าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่า ผลผลิต และความได้เปรียบในการแข่งขันของวิทยาลัย

1.3 ประเมินคุณค่าหรือความสอดคล้องของความรู้เรื่อง “เทคนิคการให้บริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ” ที่กำหนดกับเป้าหมายของวิทยาลัย เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความรู้หรือความสามารถที่จำเป็นสูงสุดของการบริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ

1.4 จัดให้มีระบบหรือมาตรการควบคุมความรู้หรือปกป้องและรักษาความรู้ของวิทยาลัยให้ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย โดยการเชิญอาจารย์อาวุโสและผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกครั้งเพื่อช่วยตรวจสอบความรู้ด้านการบริการวิชาการที่กำหนด รวมทั้งการสร้าง web board เป็นช่องทางสื่อสารและจัดเก็บความรู้ที่ได้

คณะกรรมการจัดการความรู้นำเสนอผลการดำเนินงานในข้อ 1.1 -1.4 ให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ของวิทยาลัยก่อนดำเนินการขั้นต่อไป

2. ระดับกลวิธี หลังจากผู้บริหารให้ความเห็นชอบโครงสร้างความรู้ นโยบายและแผนการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ มาตรการควบคุมความรู้หรือปกป้องและรักษาความรู้ของวิทยาลัย และจัดลำดับความสำคัญของความรู้หรือความสามารถที่จำเป็นสูงสุดของวิทยาลัยแล้ว คณะกรรมการจัดการความรู้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 สร้างกลไกและหรือระเบียบรองรับการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ฯ ของวิทยาลัย ประกอบด้วย

2.1.1 สื่อสารนโยบายและแผนการจัดการความรู้ รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบและเชิญชวนเข้าร่วมกิจกรรมผ่านสื่อชนิดต่าง ๆ ประกอบด้วย การประชุมสัมมนา การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกวันพฤหัสบดีและเผยแพร่ลงใน intranet ของวิทยาลัย อันเป็นการปลูกกระแสให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ทั่วทั้งวิทยาลัย

2.1.2 กำหนดเครื่องมือ เทคนิค วิธีการที่จะนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย หุมนักปฏิบัติ การจัดที่ปรึกษา การประชุม web board และ e-mail

2.1.3 จัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับระบบข้อมูลและการสื่อสารในการจัดการความรู้ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบ intranet internet web board เพื่อการค้นหา ส่งผ่านและจัดเก็บความรู้ เป็นการใช้แนวคิดของการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งวิทยาลัย

2.1.4 กำหนดแนวทางการสร้างบรรยากาศให้มีการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการบริการวิชาการทั่วทั้งวิทยาลัย รวมทั้งระบบสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ อาทิ การประชุมเสนอ

รายงานสรุปความรู้ที่ได้จากการออกให้บริการในชุมชนของกลุ่มต่าง ๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ การประชุมถกแถลงความรู้ที่ได้ และการยกย่องชมเชย

2.2 จัดหางบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ฯ ตามแผนการจัดการความรู้ในข้อ 1.2

### 3. ระเบียบปฏิบัติการ

คณะกรรมการจัดการความรู้ และทีมจัดการความรู้จัดประชุมและจัดกิจกรรม กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นทีมตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานบริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัย ได้แก่ ความรู้เรื่องนโยบายและเป้าหมายของวิทยาลัย เทคนิคการบริการวิชาการที่ดี เริ่มจากการตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่ของวิทยาลัยเพื่อการถ่วงดุลความรู้ภายในและภายนอก ซึ่งวิทยาลัยใช้วิธีระบุความรู้ที่จำเป็น 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 ระบุความรู้จากความต้องการของวิทยาลัย หรือช่องว่างของคนกับความรู้ (อาทิ ความรู้ที่จำเป็นของการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนในอดีต นวัตกรรม)

วิธีที่ 2 ระบุความรู้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของวิทยาลัย ความรู้ที่จำเป็นเชิงกลยุทธ์

3.2 ค้นหาความรู้ที่ระบุในข้อ 3.1 ทั้งที่เห็นชัดแจ้ง (explicit knowledge) และที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) การค้นหาความรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การค้นหาความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานและแปลงออกมาเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง เนื่องจากความรู้จะหายไปเมื่อผู้ปฏิบัติงานออกจากงานและการที่บุคลากรที่มีทักษะพิเศษหรือเชี่ยวชาญย้ายไปทำงานที่อื่น

3.3 พัฒนาความรู้ใหม่ โดยประยุกต์ใช้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ตามวงจรความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI) ของ Ikujiro Nonaka ดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งปันและสร้างความรู้จากความรู้และประสบการณ์ที่ฝังสมอยู่ในอาจารย์อาวุโส โดยการสอนงาน เล่าเรื่อง เป็นพี่เลี้ยงฝึกปฏิบัติร่วมกับการมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 แบ่งปันและสร้างความรู้จากการสรุปความรู้ที่ได้จากอาจารย์อาวุโส และที่ปรึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ การถอดความรู้เป็นเอกสาร และเผยแพร่ลง web board ของวิทยาลัย

ขั้นที่ 3 แบ่งปันและสร้างความรู้จากการรวบรวมเอกสารสรุปความรู้เกี่ยวกับการบริการวิชาการของแต่ละกลุ่ม และแนวปฏิบัติที่ดีจากคู่มือเพื่อประมวลและถกแถลงเป็นความรู้ด้านเทคนิคการให้บริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัย ซึ่งวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ใหม่ คือ “คู่มือเทคนิคการบริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ” ซึ่งเป็นการต่อยอดความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่

ขั้นที่ 4 การแบ่งปันและการสร้างความรู้จากการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

3.4 จัดเก็บความรู้ เป็นเสมือนการสร้างคลังความรู้ ในขั้นตอนนี้ ทีมจัดการความรู้จะถอดความรู้ที่ได้จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดส่งให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บใน intranet ของวิทยาลัย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว

3.5 ถ่ายโอนความรู้ เป็นการถ่ายโอนความรู้ระหว่างคนสู่คน โดยการจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างกันทุกวันพฤหัสบดีของสัปดาห์ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์จากคนสู่คน รวมทั้งการถ่ายโอนความรู้ผ่านระบบ intranet ของวิทยาลัยอีกทางหนึ่ง ซึ่งวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างคนมากกว่า

3.6 การประยุกต์ใช้ความรู้ ทีมจัดการความรู้นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาเรียบเรียงให้เป็น โมดูลความรู้ในรูปแบบของคู่มือเทคนิคการให้บริการวิชาการที่ประทับใจของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### ขั้นประเมินผลการจัดการความรู้และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

1. ผู้วิจัยจัดให้มีการวัดประสิทธิผลการจัดการความรู้ในระดับบุคคล (individual-level) หลังจากทดลองระบบครบกำหนดเวลา 3 เดือน (posttest) โดยใช้แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ ในส่วนของวิทยาลัยได้จัดให้มีการรายงานผลการจัดการความรู้ต่อผู้บริหารวิทยาลัยตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนการจัดการความรู้ด้วย

2. วิทยาลัยใช้เวทีพบปะทุกสัปดาห์ในการแสดงความชื่นชมผู้ปฏิบัติงานที่มีการนำความรู้มาแลกเปลี่ยน แผนดำเนินงานจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการบริการวิชาการของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนดำเนินงานประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล  
และสุขภาพ

กิจกรรม	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3
<b>ขั้นเตรียมความพร้อม</b> 1. ประชุมวางแผนร่วมกับผู้บริหารสถาบัน ผู้วิจัย และ นักจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ↔ 2. สร้างทีมจัดการความรู้ ↔ 3. สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมฝึกปฏิบัติจัดการความรู้ ↔ 4. ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการ ดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ↔			
<b>ขั้นดำเนินการ</b> 1. ระดับกลยุทธ์ 2. ระดับกลวิธี 3. ระดับปฏิบัติการ	←		→
<b>ขั้นประเมินผลการจัดการความรู้และการยกย่องชมเชย            และให้รางวัล</b> 1. การวัดประสิทธิผลระดับบุคคล ↔ 2. วัดประสิทธิผลระดับองค์กร (สถาบันกำหนดกรอบเวลาการประเมินตามความ เหมาะสมของระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ โดยทั่วไปอย่างน้อยหนึ่งปีการศึกษา)			

**ส่วนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ  
สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้**

การประเมินประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ  
สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการประเมินเฉพาะ  
ในระดับบุคคล 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (attitude) และ ทักษะ (skill) เพื่อให้  
สอดคล้องกับระยะเวลาที่ใช้ในการทดลอง 3 เดือน ซึ่งยังไม่สามารถประเมินผลการเปลี่ยนแปลงใน



ระดับองค์กรหรือวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์ โดยการวิเคราะห์ผลการตอบแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการของผู้เข้าร่วมโครงการทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการทดลอง นำเสนอผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ ทักษะคติ และทักษะการประกันคุณภาพการบริการวิชาการก่อนและหลังการทดลองระบบ KMQA System

การเรียนรู้	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		t-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ความรู้</b>					
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน	3.17	.984	4.30	.635	.000*
2. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายด้านการบริการวิชาการขององค์กรเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย	3.48	.898	4.30	.765	.000*
3. ความรู้ว่าผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้อะไรบ้างในการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.70	.765	4.43	.590	.000*
4. ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจด้านการบริการวิชาการที่เป็นจุดเน้นขององค์กร	3.70	.822	4.35	.714	.000*
5. ความรู้ว่าใครเกี่ยวข้องและมีความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการ	3.70	.822	4.43	.590	.000*
6. ความรู้ว่าจะสามารถค้นหาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการได้จากใคร ที่ไหน อย่างไร	3.83	.717	4.39	.499	.000*
7. ความรู้เกี่ยวกับวิธีถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการกับผู้ร่วมงาน	3.65	.573	4.35	.714	.000*
8. ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ของการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการ	3.57	.843	4.48	.593	.000*
9. ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการค้นหา แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กร	3.65	.714	4.22	.736	.000*

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ ทักษะคติ และทักษะการประกัน คุณภาพการบริการ วิชาการก่อนและหลังการทดลองระบบ KMQA System (ต่อ)

การเรียนรู้	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		t-value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
10. ความรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์และยกระดับความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.48	.790	4.35	.775	.000*
11. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพในการยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน	3.48	.790	4.30	.765	.000*
12. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการในองค์กร	3.39	.783	4.39	.783	.000*
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>.625</b>	<b>4.36</b>	<b>.642</b>	<b>.000*</b>
<b>ทัศนคติ</b>					
1. การปฏิบัติงาน โดยปราศจากความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็น จะทำให้ผลงานขาดคุณภาพ	4.35	.982	4.61	.583	.030*
2. การเรียนรู้ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนและเป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาคน และพัฒนางาน	4.78	.518	4.83	.388	.328
3. ความรู้และทักษะด้านการบริการวิชาการที่สั่งสมอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีคุณค่า ควรมีการถ่ายทอดออกมาให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	4.65	.573	4.74	.541	.162
4. การแสวงหาความรู้ด้านการบริการวิชาการจากผู้มีประสบการณ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาความรู้ขององค์กร	4.61	.499	4.65	.573	.575
5. การสื่อสารและแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในโลกยุคปัจจุบัน	4.70	.470	4.78	.422	.162
6. การมีบรรยากาศของการเปิดเผย จริงใจ รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน การยกย่องชมเชย จะช่วยให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน	4.70	.470	4.87	.344	.003*
7. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการแสวงหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	4.65	.487	4.70	.559	.575
8. การประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีอยู่ในองค์กรจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ๆ และนวัตกรรมทางการศึกษา	4.52	.593	4.74	.541	.022*

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ ทักษะคติ และทักษะการประกัน คุณภาพการบริการ วิชาการก่อนและหลังการทดลองระบบ KMQA System (ต่อ)

การเรียนรู้	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		t-value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
9. การใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จะผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริการวิชาการ	4.52	.665	4.70	.559	.043*
10. ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาความรู้ด้านการบริการวิชาการในองค์กร คือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการในการปฏิบัติงาน	4.70	.559	4.74	.541	.328
11. องค์กรต้องการความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.65	.487	4.65	.573	1.000
12. การจัดการความรู้เพื่อประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการทำให้ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีกว่าความรู้ที่มีอยู่เดิม	4.43	.662	4.70	.470	.011*
<b>รวม</b>	<b>4.61</b>	<b>.533</b>	<b>4.72</b>	<b>.474</b>	<b>.004*</b>
<b>ทักษะ</b>					
1. ความสามารถในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาช่องว่างของความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร	3.61	.656	4.30	.635	.000*
2. ความสามารถในการระบุความรู้และความสามารถด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้	3.30	.703	4.39	.583	.000*
3. ความสามารถในการค้นหาและเข้าถึงความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว	3.61	.583	4.30	.635	.000*
4. ความสามารถในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานได้หลากหลายช่องทาง	3.65	.832	4.39	.583	.000*
5. ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่ได้จากการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้	3.78	.850	4.43	.590	.000*

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ ทักษะคิด และทักษะการประกัน คุณภาพการบริการ วิชาการก่อนและหลังการทดลองระบบ KMQA System (ต่อ)

การเรียนรู้	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		t-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ค้นหา จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านการ บริการวิชาการภายในองค์กร	3.70	.876	4.35	.647	.000*

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ในภาพรวมนั้นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้สูงกว่าก่อนการทดลองทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบรายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้และด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลอง โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกเรื่อง ส่วนด้านทัศนคติมีเพียง 5 เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ เรื่อง การปฏิบัติงานโดยปราศจากความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นจะทำให้ผลงานขาดคุณภาพ การมีบรรยากาศของการเปิดเผย จริงใจ รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน การยกย่องชมเชยจะช่วยให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีอยู่ในองค์กรจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมทางการศึกษา การใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรจะผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริการวิชาการ และการจัดการความรู้เพื่อประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการทำให้ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีกว่าความรู้ที่มีอยู่เดิม ส่วนเรื่องอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพ การศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

นอกเหนือจากการประเมินประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทักษะคิด และทักษะของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการทดลองใช้ระบบแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม แนวคิดการจัดการความรู้กับกลุ่มทดลองเพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบเข้าใจความเหมาะสมและ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สรุปได้ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ความเห็นของกลุ่มทดลองเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้หลังการทดลองใช้ระบบ

ความเห็นเกี่ยวกับ QAKM System	$\bar{x}$	S.D.
1. โครงสร้างของระบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างครบถ้วนและชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ	4.39	.583
2. โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย	4.48	.593
3. โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมีความเหมาะสมและสามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการบริการวิชาการของวิทยาลัยได้	4.65	.487
4. ระบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ	4.61	.499
5. คู่มือการใช้งานระบบสามารถใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการบริการวิชาการได้เป็นอย่างดี	4.57	.590
6. ระบบสนับสนุนให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ ให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมดำเนินงาน	4.43	.507
7. ระบบสนับสนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ	4.43	.590
8. วิทยาลัยสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการประกันคุณภาพในพันธกิจอื่น ๆ ได้	4.57	.590
9. สถาบันอุดมศึกษาอื่นสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบันได้	4.39	.538
รวม	4.50	.513

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มทดลองเห็นด้วยกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่นำไปทดลองใช้ในระดับมาก โดยเห็นด้วยมากที่สุดในเรื่องโครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมีความเหมาะสมและสามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการบริการวิชาการของวิทยาลัยได้ ( $\bar{x} = 4.65$ ) ระบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.61$ ) คู่มือการใช้งานระบบสามารถใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการบริการวิชาการได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 4.57$ ) วิทยาลัยสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการประกันคุณภาพในพันธกิจอื่น ๆ ได้ ( $\bar{x} = 4.57$ ) ตามลำดับและเห็นด้วยในระดับในเรื่องโครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย ( $\bar{x} = 4.48$ ) ระบบสนับสนุนให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ ให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.43$ ) ระบบสนับสนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ ( $\bar{x} = 4.43$ ) โครงสร้างของระบบแสดง

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างครบถ้วนและชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.39$ ) และเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบันได้ ( $\bar{X} = 4.39$ ) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 5 การนำเสนอระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

หลังจากระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและนำไปทดลองใช้กับวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาแล้ว และพบว่าระบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพผลสามารถทำให้กลุ่มทดลองที่นำระบบไปใช้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านของความรู้ทัศนคติ และทักษะการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกลุ่มทดลองทั้งผู้บริหาร ทีมจัดการความรู้ คณาจารย์และ ผู้ปฏิบัติงานให้ความเห็นว่าระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้มีความเหมาะสมทั้งเชิงโครงสร้าง ขั้นตอน รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับมาตรฐานคุณภาพและสถาบันอื่นได้ ผู้วิจัยจึงมิได้มีการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าว จึงขอเสนอระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ตามผลการวิจัยในตอน ที่ 3

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research or multimethodology) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) วิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ และ 3) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมาก โดยเลือกสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 14 สถาบันที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองออกเผยแพร่แล้วในช่วงเวลาที่ทำเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่าง 2) องค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการประกันคุณภาพขององค์กร โดยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) องค์กร 11 แห่งที่ได้รับการยอมรับจากประชาคมการจัดการความรู้หรือหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ของประเทศนั้น ๆ หรือต่างประเทศที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) เป็นกลุ่มตัวอย่าง 3) หน่วยงานระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการทดลองระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) หน่วยงานที่ผู้บริหารสูงสุดสมัครใจนำระบบไปใช้ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์สาร แบบสอบถาม แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ

เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ รายงาน รายงานการวิจัย รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้อง รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสองของสถาบันอุดมศึกษา แบบสอบถาม แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการทดลองนำระบบไปใช้กับวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์สาระ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติด้วยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS Version 13.0

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 4 ทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1) การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาและการสอบถามผู้บริหารที่กำกับดูแลงานการประกันคุณภาพการศึกษาและหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน พบว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ

#### 1. องค์ประกอบของระบบ

1.1 **ปัจจัยนำเข้า (input)** ประกอบด้วย ทรัพยากร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้) ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันกำหนดไว้ ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจและประสงค์เรื่องการประกันคุณภาพ ตระหนักและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การสร้างนวัตกรรม และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณ มีการสื่อสารและผูกใจผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนผลการดำเนินงานประกันคุณภาพในหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอและลงมือปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้บริหารที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ไปยังทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง ส่งเสริมให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ โดยคำนึงถึงการส่งมอบคุณภาพต่อผู้เรียน

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ส่งเสริมการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล

1.1.2 ผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ปฐมนิเทศให้รู้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน คัดเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ออกแบบระบบงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการ มีระบบจัดการและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ พัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน มีมาตรการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบจูงใจ และที่สำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เรื่องการประกันคุณภาพ มีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง

1.1.3 งบประมาณ มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทุกด้านของสถาบัน จัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามแผนอย่างเพียงพอ ติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และนำผลการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ

1.1.4 อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังจากผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก กำหนดกระบวนการสนับสนุนและพัฒนา ติดตามสำรวจความพึงพอใจ และนำผลมาใช้ปรับปรุงคุณภาพ

1.1.5 ข้อมูลข่าวสาร มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับสถาบัน ความต้องการ/ความคาดหวัง ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เผยแพร่ต่อผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน/ภายนอกและแนวปฏิบัติที่ตีเผยแพร่ทั่วทั้งสถาบัน มีระบบสนับสนุนให้ข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพสูง ทันสมัย ปลอดภัย และพร้อมใช้งาน จัดเตรียมอุปกรณ์พร้อมให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ และนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประโยชน์

1.1.6 เทคโนโลยี มีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สนับสนุนการดำเนินงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานทุกพันธกิจ

1.2 กระบวนการ (process) ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการคุณภาพที่ครบวงจร ดังนี้

1.2.1 การควบคุมคุณภาพ มีการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสภาสถาบัน มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มี

ประสิทธิภาพและเป็นระบบชัดเจน และมีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์

1.2.2 การตรวจสอบคุณภาพ คณะกรรมการประกันคุณภาพและผู้บริหาร ติดตามตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยอำนวยความสะดวก รวมทั้งมีการนำผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพ ไปใช้ทบทวนระบบและผลลัพธ์อย่างทันเวลาทุกหน่วยงาน

1.2.3 การประเมินคุณภาพ มีการปฏิบัติตามขั้นตอน กระบวนการ และแนวปฏิบัติของการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก และนำผลการประเมินคุณภาพมาใช้พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อการเตรียมความพร้อมรับการประเมินในรอบต่อไป

1.3 ผลผลิต (output) เป็นผลที่เกิดจากการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่

1.3.1 คุณภาพของบัณฑิต ศิษย์เก่าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก มีนักศึกษาและศิษย์เก่าจำนวนมากที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีผลงานตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ/นานาชาติจำนวนมาก บัณฑิตได้งานทำในอัตราที่สูงจากการเป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับสูง นักศึกษามีความพึงพอใจต่อคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3.2 งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มีการวิจัยแบบต่อยอดโดยการทำงานร่วมกับภาคเอกชน หรือคิดค้นผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย คณาจารย์ได้รับประกาศเกียรติคุณและยกย่องเป็นนักวิจัยดีเด่น มีศูนย์วิจัยเฉพาะทางที่สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยให้กับสถาบัน มีนวัตกรรม การวิจัย มีผลงานวิจัยได้รับการอ้างอิงอยู่ในฐานข้อมูลระดับสากล และได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งได้รับการจดสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์หลายรายการ นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมด้าน การวิจัยอย่างเข้มแข็ง

1.3.3 การบริการวิชาการสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม เพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตของประชาชน และสร้างเงินรายได้ให้กับสถาบันอยู่ในระดับสูง คณาจารย์ ได้รับเชิญเป็นที่ปรึกษา กรรมการวิทยานิพนธ์นอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการ วิชาชีพในระดับชาติหรือนานาชาติจำนวนมาก มีแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการ ยอมรับในระดับชาติ ภูมิภาคและระดับนานาชาติ มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างการบริการวิชาการ กับพันธกิจอื่นของสถาบัน

1.3.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีหน่วยงานและแหล่งเรียนรู้ เพื่อการส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยทั้งภายในสถาบันและการ ไปสู่สากล กิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมนำไปสู่การสร้างมาตรฐาน เอกลักษณ์ และ ฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ดีให้นักศึกษา มีการถ่ายโอนความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับพันธกิจ อื่น ๆ ของสถาบัน

1.4 **ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)** ได้แก่ ผลที่ได้จากระบบประกันคุณภาพ การศึกษาและคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่นโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพระบบต่อไป

2. **ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบการประกันคุณภาพดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

2.1 **นโยบาย (policy)** จากผู้บริหารระดับสูงสุด ทั้งระดับสภาสถาบันและระดับสถาบัน เป็นกรอบแนวทางหรือทิศทางกรดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จึงถือเป็นแม่บทของการบริหารสถาบัน และเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับ (mandate) ที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 **นโยบายด้านคุณภาพบัณฑิต** มีระบบการคัดเลือกผู้เข้าเรียนที่มีคุณภาพ กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร พัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่มีภาพลักษณ์ตามจุดเน้นของสถาบัน ผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสาขาวิชาที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ

2.1.2 **นโยบายด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์** สร้างและพัฒนา งานวิจัยที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศ กำหนด ทิศทางและเป้าหมายของงานวิจัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว สร้างวัฒนธรรมวิจัยทั่วทั้งสถาบัน บูรณาการการวิจัยเข้ากับพันธกิจหลักอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพันธกิจ

2.1.3 **นโยบายด้านการบริการวิชาการ** ให้การบริการวิชาการที่สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศ กำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของการให้บริการวิชาการที่ชัดเจน บูรณาการการบริการวิชาการเข้ากับพันธกิจหลักอื่น ๆ เพื่อ ให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพันธกิจ

2.1.4 **นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม** อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไทยที่สอดคล้องกับสถานการณ์ กำหนดทิศทางและ เป้าหมายการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับพื้นที่ตั้งของสถาบัน บูรณาการการทำ นุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับพันธกิจหลักอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพันธกิจ

2.1.5 **นโยบายด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร** กำหนดเป้าหมาย สถาบันในอนาคตโดยมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน ได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเรียนการ สอน ด้านการวิจัย หรือด้านการพัฒนาสังคม การได้รับการจัดอันดับในระดับต่าง ๆ การบริหารงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมให้ความเห็นในการ บริหารสถาบัน กำหนดแผนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบันในอนาคต ทั้งด้านขีดความสามารถและคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละประเภทที่เหมาะสมกับภาระงานที่เป็น

จุดเน้นของสถาบัน และสัดส่วนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับจำนวนนักศึกษา รวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำและการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ

2.1.6 นโยบายด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน กำหนดเป้าหมายการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล มีการประกันคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนทุกหลักสูตรเพื่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ

2.1.7 นโยบายด้านการประกันคุณภาพ มีแผนการพัฒนาคุณภาพในทุกพันธกิจ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพทั่วทั้งสถาบัน ประเมินตนเองและนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.2 กลยุทธ์ (strategy) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการประกันคุณภาพในแต่ละมาตรฐานคุณภาพที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน เน้นการบริหารจัดการคุณภาพการในเรื่องการเข้าถึงและความสามารถในการคัดสรรทรัพยากรบริหาร การมีหน่วยงานรับผิดชอบและเครื่องมือประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินตนเองตามกลุ่มพันธกิจในทุกหน่วยงานภายในสถาบัน มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมกรดำเนินงานประกันคุณภาพที่นำไปสู่ความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้เรียนและสังคม ดังนี้

### 2.2.1 กลยุทธ์ด้านคุณภาพบัณฑิต

- สถานสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสวงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตามผ่านระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตมีความสอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบัน ให้ความสำคัญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก จัดให้มีระบบติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานสำคัญทั้งหมด รวมทั้งมีการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และผลการดำเนินงานและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป ถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพให้แก่ผู้เรียน พัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการและความเป็นเลิศของผู้เรียน จัดเวทีแสดงผลงาน ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ทุนสนับสนุน มีรางวัลผลงานคุณภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม รักษาวัฒนธรรมที่ดีงาม จัดให้มีหน่วย

เฟ้าระวังด้านวัฒนธรรมเชิงลบ ขก่องนักศีกษาที่เป็นแบบอย่างของการประพฤติที่ดี จัดกิจกรรม กระตุ้นและส่งเสริมการสร้างคุณงามความดี

### 2.2.2 กลยุทธ์ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

- สถาสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงาน ตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตามผ่าน ระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก จัดให้มีระบบติดตามความก้าวหน้า และประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานสำคัญทั้งหมด รวมทั้งมีการ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์และผลการดำเนินงานและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปถ่ายทอดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบและกลไกส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยอย่างครบวงจร อาทิ ส่งเสริมให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาผลิตผลงานวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ส่งเสริมการพัฒนาและเพิ่มมูลค่างานวิจัย สร้างระบบนักวิจัยพี่เลี้ยง สร้างทีมวิจัย สร้างเครือข่ายวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ มีฐานข้อมูลนักวิจัย ฐานข้อมูลผลงานวิจัย ฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งตีพิมพ์ผลงานวิจัย ฐานข้อมูลแหล่งทุนวิจัยฯ มีมาตรการจูงใจให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ มีทุนวิจัย มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศด้านงานวิจัยของอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมการนำเสนอผลงานวิจัยและตีพิมพ์ในเวทีต่าง ๆ ระดับชาติและระดับนานาชาติ มีหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในสถาบัน จัดทำวารสารวิจัยที่มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของวงวิชาการและวิชาชีพ สร้างวัฒนธรรมวิจัยในสถาบัน

### 2.2.3 กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ

- สถาสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงาน ตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตาม ผ่านระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการวิชาการ ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและความรับผิดชอบต่อสังคม ถ่ายทอดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบบริหารจัดการการบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการการบริการวิชาการเข้ากับพันธกิจอื่น ๆ จัดตั้งบริษัท เพื่อใช้องค์ความรู้ในการบริการวิชาการและทำธุรกิจได้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ บริหารงานบริการวิชาการ รับฟังความเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของชุมชน สังคม และผู้รับบริการ บริหารจัดการรายได้จากการให้บริการวิชาการและนำไปใช้พัฒนาสถาบัน

อย่างเป็นระบบ ติดตามความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่สังคม ชุมชนและท้องถิ่น

#### 2.2.4 กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

- สถานสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสวงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตามผ่านระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบบริหารจัดการการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับพันธกิจอื่น ๆ คำนึงว่าวิจัย ผลิตหนังสือ วารสาร จดหมายข่าวเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงและเผยแพร่สู่ชุมชนและสังคม

#### 2.2.5 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร

- สถานสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสวงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตามผ่านระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถาบันและบุคลากรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาสถาบันและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานทุกระดับ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของสถาบัน นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารสถาบันและพัฒนาบุคลากร ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารงานทุกพันธกิจ มีฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมวิจัย พัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนการผลิตผลงานคุณภาพ ให้ทุน จัดเวทีเสนอผลงาน มีรางวัลผลงานดีเด่น ส่งเสริมการส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดหรือแข่งขันระดับชาติและระดับนานาชาติ สร้างระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีและผูกใจผู้ปฏิบัติงานได้

### 2.2.6 กลยุทธ์ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

- สถานสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสวงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตามผ่านระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรที่มีมาตรฐาน หลากหลาย และทันสมัย จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษามีโอกาสออกไปปฏิบัติงานในสถานที่จริง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนการสอน เน้นการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การค้นหาความรู้ด้วยตนเองภายใต้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกจากผู้สอน สนับสนุนและติดตามความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการเรียนการสอน มีการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจของผู้เรียนและนำมาปรับปรุงคุณภาพ มีระบบเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาเรียนรู้อย่างครบถ้วน

### 2.2.7 กลยุทธ์ด้านการประกันคุณภาพ

- สถานสถาบันส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ อนุมัติแผน แสวงหางบประมาณสนับสนุน กำกับติดตามผ่านระบบการรายงานต่าง ๆ

- สถาบันจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพการศึกษา ถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณ มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการประกันคุณภาพ จัดกิจกรรมกระตุ้นและพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นำเสนอผลการประเมินคุณภาพต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสถานสถาบันทุกครั้งที่ทราบผล นำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานในทุกหน่วยงานของสถาบัน

### 2.3 การบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพการศึกษา (management) เป็น

ความสามารถในการเข้าถึงและคัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสถาบันผ่านหน่วยงานประกันคุณภาพของสถาบันที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานประกันคุณภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐานคุณภาพ เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับในคุณภาพผลผลิตของสถาบัน และรายงานผลต่อสภาและผู้บริหารสถาบัน อันเป็นการสร้างหลักประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน



2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ (tools) เป็นการนำเทคนิควิธีการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนี้

2.4.1 เครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การเผยแพร่ทาง website และการมอบหมายงานตามลำดับชั้น

2.4.2 เครื่องมือสร้างความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การประชุมสัมมนา การเผยแพร่ทาง website การฝึกอบรม การถ่ายทอดผ่านผู้บังคับบัญชา การจัดนิทรรศการ การจัดเวทีแลกเปลี่ยน

2.4.3 เครื่องมือสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอื่น ได้แก่ แบบสอบถาม สัมภาษณ์ กล้องรับฟังความเห็น webboard จัดหน่วยงานรับฟังความเห็นโดยเฉพาะ

2.4.4 เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ชุมชนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม กิจกรรมเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มและข้ามกลุ่ม เครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและนอกสถาบัน

2.4.5 เครื่องมือสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ แบบสอบถาม สัมภาษณ์ การใช้สถิติข้อมูล การทำ peer review การเปรียบเทียบกับค่ากลางของสถาบัน

2.4.6 เครื่องมือเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ วงจร PDCA การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) TQM ISO MBNQA

ทั้งนี้ สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาได้ 5 ประการ คือ

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้านการประกันคุณภาพด้วยตนเอง
2. มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการ
3. มีการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ มุ่งเน้นการสื่อสารสองทาง และสามารถเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทและทุกระดับอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน รวมทั้งเข้าถึงผู้เรียน ผู้ปกครอง คู่ความร่วมมือของสถาบัน

4. มีการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล จัดโครงสร้างสถาบันและโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการขับเคลื่อนคุณภาพ มีบรรยากาศการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (วัฒนธรรมคุณภาพ) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและนำผลไปใช้ปรับปรุงคุณภาพ

5. มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เพียงพอ ปลอดภัย เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็วและเข้าถึงระดับบุคคล

จากการเปรียบเทียบประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการปฏิบัติด้านคุณภาพบัณฑิตมากที่สุด ตามลำดับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมมีการปฏิบัติด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์มากที่สุด ตามลำดับ มหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการปฏิบัติด้านการบริการวิชาการมากที่สุด ตามลำดับ มหาวิทยาลัยเอกชนมีการปฏิบัติด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมากที่สุดเพียงประเภทเดียว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนมีการปฏิบัติด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรมากที่สุด ตามลำดับ มหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการปฏิบัติด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนมากที่สุด ตามลำดับ และในด้านการประกันคุณภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนมีการปฏิบัติมากที่สุดตามลำดับ

จากการเปรียบเทียบกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นเกี่ยวกับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิตมีการปฏิบัติด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมากที่สุดเพียงกลุ่มเดียว กลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัยมีการปฏิบัติด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์และด้านการประกันคุณภาพมากที่สุดเพียงกลุ่มเดียว กลุ่มผลิตบัณฑิตและกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัยมีการปฏิบัติด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรไม่มีกลุ่มใดมีการปฏิบัติมากที่สุด ทุกกลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเท่านั้น

## 2) การวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกัน

### คุณภาพ

ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 11 แห่ง สรุปได้ ดังนี้

1. บทบาทของ “ผู้นำ” มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่ม เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการความรู้

2. การให้ความสำคัญกับ “คน” ในกระบวนการจัดการความรู้ “คน” ถือเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ เป็นทั้งผู้ให้ ผู้รับ และผู้ใช้ความรู้ ทุกองค์การจึงยึดคนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนภารกิจ ด้วยการมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ เชื่อมโยงคนกับคน คนกับความรู้ คนกับการเรียนรู้ และคนกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปต่อยอดและสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อการค้นหาจัดเก็บและส่งผ่านความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้าง เป็นมิตร กล้าแสดงออก เคารพและรับฟังความเห็นของผู้อื่น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทักษะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ การมีโครงสร้างการบริหารแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีความคล่องตัวสูง การมีผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในแต่ละเรื่องของความรู้ การจัดทำกฎ ระเบียบเพื่อกำกับดูแลการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานจัดการความรู้โดยเฉพาะ การส่งเสริมการจัดกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

4. การมีวงจรความรู้ที่ครบถ้วน อย่างน้อย 5 เรื่อง ได้แก่ การระบุนำความรู้ที่จำเป็นในการประกอบภารกิจ การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ทั้งในองค์การและแสวงหาจากภายนอกองค์การ การแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายตามบริบทขององค์การ การเก็บรวบรวมความรู้ โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการต่อยอดจากความรู้ที่มีอยู่และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การ

5. การมีเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์การ อาทิ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การอบรม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) การประชุม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ intranet internet website KM weblog e-learning การศึกษาดูงาน เอกสารเผยแพร่ (จุลสาร จดหมายข่าว ภายในองค์การ)

6. การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ

7. มีการวัดผลและติดตามผลการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านระบบและผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบโจทย์ความคุ้มค่าในการลงทุนและนำไปพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

8. มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ อาทิ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล

### 3) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้จากผลการศึกษาในข้อ 2) เข้ากับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทยจากผลการศึกษาในข้อ 1) โดยการพัฒนาแบบดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแนวคิดและหลักการจัดการความรู้ของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จากงานวิจัยต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบด้วย เพื่อให้ระบบที่พัฒนาขึ้นมีมาตรฐานและสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ไปใช้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (Educational Knowledge Management - Quality Assurance System for Thai Higher Education Institutions) หรือเรียกโดยย่อว่า “KMQA System” มีสาระสำคัญ ดังนี้

#### หลักการ

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้เป็นการบูรณาการแนวคิดการจัดการความรู้เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นที่ระดับบุคคล เกิดการใช้ความรู้ที่มีคุณภาพหรือความรู้ที่คัดกรองแล้วเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมให้การดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์

1. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
2. พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
3. สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการ

#### กลยุทธ์

1. จัดให้มีการออกแบบ โครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่สามารถตอบสนองนโยบาย พันธกิจและเป้าหมายของสถาบัน
2. จัดให้มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา
3. จัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้
4. จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ โดยทีมผู้เชี่ยวชาญ

5. จัดให้มีการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งสถาบัน

6. จัดให้มีการจัดเก็บ/สร้างคลังความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่เข้าถึงได้ง่าย

### องค์ประกอบของระบบ

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ และทีมงานจัดการความรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดและหรือมีทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและการจัดการความรู้ ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ 2) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพและการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วม ความจริงใจ การยกย่องชื่นชม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่บูรณาการเข้ากับกระบวนการต่าง ๆ สามารถสนับสนุนการจัดเก็บความรู้ เข้าถึงความรู้ และส่งผ่านความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการใช้

2. กระบวนการ (process) เป็นกระบวนการที่ถูกรวบรวมมาเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือเพื่อการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานของสถาบัน แสดงถึงการใช้กิจกรรมการจัดการความรู้ในการวางระบบคุณภาพ ส่งเสริมการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการ และใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ (knowledge-based process) ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (การออกแบบโครงสร้างความรู้ การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณค่าของความรู้ และการควบคุมความรู้) กระบวนการความรู้ (การระบุ ค้นหา พัฒนา จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้) และกระบวนการเอื้ออำนวยความรู้ (การสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมความรู้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้) เชื่อมโยงกับกระบวนการหลักขององค์การ (การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม) กระบวนการของระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพ 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับกลวิธี และระดับปฏิบัติการ ร่วมกับการประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

3. ผลผลิต (output) ได้แก่ ผลจากการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานและสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) บุคคลเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (knowledge worker) ได้แก่ การมีความรู้ ทักษะ และทักษะที่สูงขึ้น และ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (learning organization) ประกอบด้วย

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดองค์ความรู้/ นวัตกรรม/ แนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวัฒนธรรมคุณภาพ

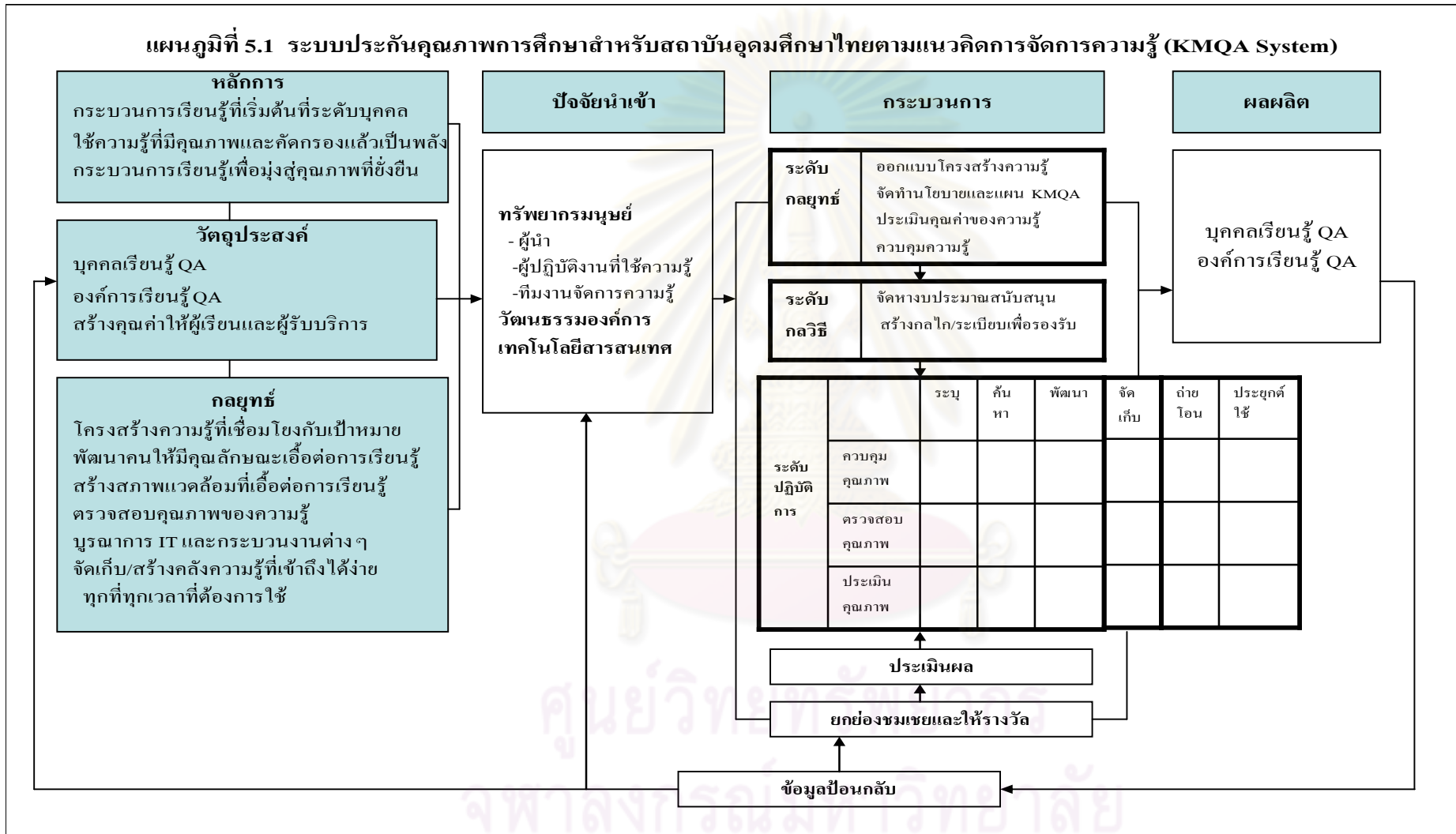
4. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ได้แก่ ผลที่ได้จากการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษา เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพระบบต่อไป

โดยนำเสนอแผนภูมิที่ 5.1



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5.1 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (KMQA System)



#### 4) ผลการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

จากการทดลองระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ในมาตรฐานคุณภาพด้านการบริการวิชาการ โดยใช้เวลาทดลองประมาณ 3 เดือน สรุปผลการทดลองได้ ดังนี้

##### 1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรกลุ่มทดลอง

บุคลากรกลุ่มทดลอง ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 23 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และดำรงตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด

##### 2. การประเมินประสิทธิผลของระบบจากแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการในภาพรวม พบว่า บุคลากรกลุ่มทดลองมีความรู้ ทักษะ และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ในมาตรฐานคุณภาพด้านการบริการวิชาการสูงขึ้นจากก่อนทดลองระบบอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

##### 3. การประเมินความคิดเห็นของกลุ่มทดลองเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่นำไปใช้ พบว่า กลุ่มทดลองมีความเห็นด้วยกับ KMQA System ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในระดับมาก โดยเห็นด้วยมากที่สุด 4 เรื่อง คือ

3.1 โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมีความเหมาะสมและสามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการบริการวิชาการของวิทยาลัยได้

3.2 ระบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ

3.3 คู่มือการใช้งานระบบสามารถใช้เป็นแนวทางการประกันคุณภาพการบริการวิชาการได้เป็นอย่างดี

3.4 วิทยาลัยสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการประกันคุณภาพในพันธกิจอื่น ๆ ได้

ส่วนเรื่องอื่น ๆ เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ โครงสร้างของระบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างครบถ้วนและชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย ระบบสนับสนุนให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ ให้การสนับสนุน และมีส่วนร่วมดำเนินงาน ระบบสนับสนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพการบริการวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษาอื่นสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบันได้



## อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเพื่อพัฒนาและทดลองใช้ระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

### 1. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

การพัฒนาคุณภาพการอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน ไม่เพียงแต่ต้องแก้ปัญหาวิกฤตคุณภาพที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ต้องเตรียมจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชนในประเทศและนานาชาติไปพร้อม ๆ กัน การประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งถือเป็นกระบวนการกำกับและพัฒนาคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลจึงถูกนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคด้วย ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดีกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาที่ชัดเจน กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพภายนอกในระดับดีมากหรือมีผลลัพธ์ที่โดดเด่นมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากผู้ประเมินคุณภาพว่าเป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับจรัส สุวรรณเวลา (2545) ที่กล่าวไว้ว่า ระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะได้รับความเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้ข้อเท็จจริงเปิดเผยแก่สาธารณะ

หากพิจารณาข้อค้นพบเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย จะเห็นได้ว่าเป็นระบบที่แสดงให้เห็นถึงความความสัมพันธ์เชื่อมโยงของนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ พันธกิจ กระบวนการ และการบริหารจัดการของสถาบันที่ชัดเจน และจุดเน้นที่สำคัญที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่ในวงการศึกษาคือ การให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้รับบริการ) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในอดีตมักจำกัดวงอยู่เฉพาะในแวดวงธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ จุดเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในวงการศึกษานี้อาจมีสาเหตุมาจากภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและข้อจำกัดของทรัพยากร ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องแสวงหารายได้ มีการแย่งผู้เรียน หรืออาจมีสาเหตุจากผู้บริโภครู้ถึงสิทธิและข้อกำหนดเรื่องการคุ้มครองผู้บริโภค จึงเริ่มให้ความสำคัญและเรียกร้องบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น อย่างไรก็ตามระบบการประกันคุณภาพที่มุ่งเน้นลูกค้านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Coles (2000) ที่กล่าวว่าคุณภาพรูปแบบเก่าเป็นลักษณะของการเน้นคุณภาพโดยลำพัง ขณะที่คุณภาพรูปแบบใหม่จะบูรณาการคุณภาพกับวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้า วัฒนธรรม กลยุทธ์ การจัดการข้ามสายงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับเป้าหมายของการประกันคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อค้นพบจากการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ด้านการประกัน

คุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ในวัตถุประสงค์ข้อ 2 ของการวิจัย อาทิ บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ธนาคารโลก (World Bank) และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดลที่มีพัฒนาคุณภาพโดยเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการปฏิบัติจริงของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบประเด็นสำคัญที่น่าจะมีความเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการของสถาบันด้วย กล่าวคือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนมีการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกมาตรฐานคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า สถาบันที่มีระบบบริหารจัดการที่มีอิสระและคล่องตัว จะมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่รู้หน้ากว่า ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) และจรัส สุวรรณเวลา (2550) ที่สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เหตุผลสนับสนุนอีกประการหนึ่งคือ การประกันคุณภาพถือเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำกับและดำเนินงานของสถาบัน การมีระบบบริหารจัดการที่คล่องตัวจึงเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานเรื่องคุณภาพ ได้เป็นอย่างดี

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บทบาทของสภาสถาบันในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ การส่งเสริมสนับสนุน การกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันในทุกพันธกิจ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสถาบันที่มีกรอบระยะเวลาชัดเจน และให้ความสำคัญต่อการสร้างระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการประกันคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งเป็นพันธกิจที่เป็นหัวใจของการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ซึ่งบทบาทดังกล่าวมีสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาสถาบันที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งความคาดหวังของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนที่ต้องการให้สภาสถาบันแสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการกำหนดบทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษาไว้เป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษากายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) และการประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550) ซึ่งต้องมีเปิดเผยผลการประเมินคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาต่อสาธารณะ

การรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกต่อสภาสถาบันในระยะเวลาที่เหมาะสม และการนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงคุณภาพ

อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นข้อค้นพบสำคัญจากระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement) นี้เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา และปัจจุบันยังเป็นจุดอ่อนของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ ดังเช่นสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษายังไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ เนื่องจากยังขาดการนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงคุณภาพ

## 2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรทั้งในและต่างประเทศทั้ง 11 แห่งพบสาระสำคัญ 8 ประการ คือ 1) บทบาทของ “ผู้นำ” 2) การให้ความสำคัญกับ “คน” ซึ่งเป็นทั้งผู้ให้ ผู้รับ และผู้ใช้ความรู้ 3) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ 4) การมีวงจรความรู้ที่ครบถ้วน 5) การมีเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 6) การมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร 7) มีการวัดผลและติดตามผลการจัดการความรู้ 8) มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ซึ่งข้อค้นพบทั้ง 8 ประการมีความสอดคล้องกับแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ อาทิ Davenport and Prusak (1998) Heising (2001) Keyser (2004) และงานวิจัยของ Martin (2004) (อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ , 2551) เสนอว่า ผู้นำและการสนับสนุนจากผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ O'Dell and Grayson (1998) Nonaka, Toyama and Konno (2000) และ Teece (2000) (อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ , 2551) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ คน องค์กร กระบวนการ และระบบ Drucker (1998 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ , 2551) เสนอว่าบรรยากาศของการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ในองค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ Wiig (1993) Marquardt (1996) และ Brooking (1999) เสนอว่ากระบวนการจัดการความรู้ควรประกอบด้วย การระบุ แสวงหา สร้าง ถ่ายทอด และใช้ความรู้ Collison and Parcell (2004 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ , 2551) ได้กล่าวถึงเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ อาทิ เพื่อนช่วยเพื่อน การทบทวนหลังการปฏิบัติ O'Dell and Grayson (1998 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ , 2551) เสนอให้มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร O'Dell and Grayson (1998) และ Drucker (1998) (อ้างถึงใน จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ , 2551) เสนอให้มีการวัดผลด้านประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการปฏิบัติงาน และผลกำไรขององค์กร

### 3. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ (KMQA)

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเกิดจากแนวคิดของการบูรณาการหลักการและกระบวนการจัดการความรู้และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเข้าด้วยกัน จึงเป็นการนำเสนอระบบกลางที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกันคุณภาพกับพันธกิจหรือมาตรฐานคุณภาพอื่น ๆ ของสถาบันได้ โดยควรจะต้องพิจารณาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุด คือ สภาพแวดล้อม ดังเช่น Collison and Parcell (2004) กล่าวว่า เราไม่สามารถจัดการความรู้ ไม่มีใครสามารถจัดการความรู้ได้ สิ่งที่ทำได้ คือ การจัดการสภาพแวดล้อมที่ซึ่งความรู้สามารถถูกสร้าง ค้นพบ ได้มา แบ่งปัน กลั่นกรอง ทำให้ถูกต้อง ถ่ายทอด นำมาใช้ คัดแปลง และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และไปได้ยากที่รูปแบบการจัดการความรู้รูปแบบใดรูปแบบเดียวจะเหมาะสมกับทุกเรื่องที่จะจัดการความรู้หรือทุกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Kamara et al (2002) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการที่หลากหลาย ทั้งการสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ การถ่ายทอดความรู้ แต่สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับการใช้ที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับบริบทภายในองค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาภายใต้บริบทขององค์กร ตลอดจนสิ่งสนับสนุนที่มีศักยภาพ รวมทั้งที่เป็นอุปสรรคด้วย และ Blumentritt and Johnston (1999) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าการใช้ความรู้และบริบทของการใช้ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดการความรู้ การขาดความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบงาน หมายถึง ความล้มเหลวของงาน เช่นเดียวกับ Kamara, Anumba and Carrillo (2002) ที่อธิบายว่ากระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง งานและกิจกรรมซึ่งนำไปใช้ในการจัดการความรู้ภายใต้บริบทของโครงการและหรือองค์การนั้น ๆ และการศึกษาสถานภาพการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์การของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่า องค์การที่ศึกษาส่วนมากมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้เหมือนกัน อาจต่างกันบ้างในส่วนองวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ขาดและบรรยากาศขององค์การ รวมทั้งความเห็นของกลุ่มทดลองระบบฯ จากวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ให้ความเห็นไว้ว่า วิทยาลัยสามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการประกันคุณภาพในพันธกิจอื่น ๆ ได้ และเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นก็สามารถนำระบบไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบันได้

การกำหนดกลยุทธ์ของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาให้เชื่อมโยงกับนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบัน พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

ให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ ตรวจสอบคุณภาพของความรู้โดยทีมผู้เชี่ยวชาญ บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร และจัดให้มีคลังความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson and Asay (1999) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยการเพิ่มความเชี่ยวชาญทางปัญญาและความสามารถทำสิ่งที่ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำ ปรับปรุงจุดเน้น เช่นเดียวกับ Boyett and Boyett (2001) และ วิจารณ์ พานิช (2545) (อ้างใน สรสิทธิ์ วรธรรม , 2548; ภาคราจร จินดาวงศ์, 2549) ที่เสนอว่าการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าของกิจกรรมขององค์กร กลุ่มบุคคล และเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และผลการวิจัยของ Kamara et al (2002) ที่เสนอว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่า ผลผลิต และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร จึงควรมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับจุดมุ่งหมายขององค์กร

การกำหนดขั้นตอนการนำระบบไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนประเมินผลและการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษามีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบ ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารและทีมงานจัดการความรู้ของกลุ่มทดลองที่ให้ความเห็นไว้ว่า ระบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ นอกจากนี้ การกำหนดให้ผู้บริหารสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ และร่วมวางแผนการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้น โครงการทำให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของจุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์ (2551) ที่พบว่า ผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร และสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพขององค์กรต่าง ๆ ทั้ง 11 แห่งในวัตถุประสงค์ข้อ 2 ของการวิจัยว่า ผู้นำเป็นปัจจัยเบื้องต้นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้ง Wilson and Asay (1999) ที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้ดำเนินการจัดการความรู้เช่นกันว่า ภาวะการนำที่เหมาะสมและการเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้และการแบ่งปัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

1.1 ระบบที่พัฒนาขึ้นมีเป้าหมายเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้กลางสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นการออกแบบโครงสร้างของระบบจากแนวคิดการจัดการความรู้และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ และผ่านการทดลองแล้วว่าสามารถประยุกต์ใช้กับมาตรฐานคุณภาพและสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้ ดังนั้น การนำไปประยุกต์ใช้ควรคำนึงถึงบริบทและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประยุกต์ใช้ระบบมีความเหมาะสมกับแต่ละสถาบันด้วย โดยองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาระบบไปใช้ คือ ผู้นำ ซึ่งจะบ่งบอกถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะของผู้นำที่เอื้อต่อการนำหลักการจัดการความรู้ไปใช้ ควรมีลักษณะเป็นผู้นำฉลาดคิดตามแนวคิดของ Clay Carr (วีรฐมาหะศิริรานนท์, 2544) ซึ่งมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ มีความไว้วางใจ มีการสื่อสารภายใน และเก่งพัฒนา จึงจะสามารถสร้างบรรยากาศขององค์กรแห่งเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

1.2 สถาบันอุดมศึกษาควรมีการติดตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาและการจัดการความรู้ทั้งภายในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง อาทิ มาตรฐานการจัดการศึกษา การเทียบโอนหน่วยกิต การเทียบคุณวุฒิ เครื่องมือการประกันคุณภาพการศึกษาใหม่ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเทคนิคการจัดการความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องของการประกันคุณภาพและการจัดการความรู้จากสถาบันและองค์กรต่าง ๆ และนำมาปรับประยุกต์เพื่อการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ในเรื่องของคุณภาพซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.3 สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำข้อมูลระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากงานวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา เป็นการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด โดยการเรียนรู้จากบทเรียนแห่งความสำเร็จ รวมทั้งใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือ “การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ” ขึ้นภายในสถาบัน เพื่อการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภทและแต่ละจุดเน้นมีพัฒนาการและผลการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญที่น่าจะเป็นสาเหตุหลักของความแตกต่าง คือ การมีบริบท ปรัชญา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและน่าสนใจที่จะศึกษาต่อไป ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญอย่างน้อย 3 เรื่อง คือ

1) การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดระหว่างสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาสิ่งที่เกี่ยวข้อง และการออกแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการได้มาและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีกว่า อาทิ ศึกษารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการจัดการความรู้จำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

2) การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังเช่น Davenport and Prusak (2000 cited in Malone, 2002) ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่มีความรู้เป็นผู้มีอำนาจแต่ผู้เดียวและมักไม่เต็มใจที่จะสูญเสียอำนาจนั้นไป ทำให้องค์กรต้องหาวิธีการจัดการความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้กันทั่วทั้งองค์กร

3) ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ที่มีต่อโครงสร้างสถาบันและโครงสร้างการบริหาร และศึกษาผลของการจัดการความรู้ที่ถูกระทบจากโครงสร้างสถาบันและโครงสร้างการบริหาร เช่น ไม่ว่าจะระบบจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือไม่ก็อาจจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้หรือไม่ มิติการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องมีการศึกษาสำรวจ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กานต์สุดา มาณะศิริานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545. (ม.ป.ท.)

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2543. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐาน

และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543. (ม.ป.ท.)

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2548. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร:

สหภาพสื่อและการพิมพ์.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2549. มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ข้อ. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2550. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.

2551-2565). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2551. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2552. โครงการประชุมวิชาการระดับชาติ “2552 ปีแห่งคุณภาพ

การอุดมศึกษาไทย” (National Conference : 2009 The Year of Thai Higher Education

Quality Enhancement). ในเอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติ “2552 ปีแห่ง

คุณภาพการอุดมศึกษาไทย”, 2-3 กรกฎาคม 2552 ณ อิมแพคเมืองทองธานี กรุงเทพมหานคร.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2553. ร่างคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาน

ศึกษา ระดับอุดมศึกษา. (อัดสำเนา).

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. 2553. รายงานผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพ

ภายนอกกรอบของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา).

คาร์ลอฟ, เบ็ง. 2544. คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี. แปลโดย ฉัฐพงษ์ เกศมาริช. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ Be Bright Books.

จรัส สุวรรณเวลา. 2545. อุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรัส สุวรรณเวลา. 2547. สังคมความรู้ ยุคที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จรัสสนิทวงศ์การพิมพ์.



จิรัชศักดิ์ ศิริรัตนพล. 2550. รูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา  
เอกชน : ศึกษามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

จิรัชฉา วิเชียรปัญญา. 2549. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชา  
หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์. 2551. การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้. วารสารวิจัย  
สมาคมห้องสมุด. 1 (1) (มกราคม-มิถุนายน) : 35-48.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ. **ประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย** [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา : [www.cu-qa.chula.ac.th](http://www.cu-qa.chula.ac.th) [2551, มกราคม 18]

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา. 2542. **วิถีคุณภาพ : รายงาน  
การวิจัยเชิงกรณีศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบัน  
อุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** (ม.ป.ท.)

ฉลาด จันทรมบัติ และรุ่งทิพย์ สิงพร. 2550. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกัน  
คุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 1, 2 (กรกฎาคม-กันยายน) : 8-21.

ชลัช จงสืบพันธ์ และคณะ. 2545. รายงานการวิจัยเรื่องการติดตามการดำเนินงานด้านการประกัน  
คุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร :  
ศูนย์วิจัยและบริการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชาญยุทธ ฉายาวัฒนะ. 2548. กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัทปิโตรเคมี  
แห่งชาติ จำกัด (มหาชน). โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชุตินันท์ อธิรัตนานา. 2546. **รูปแบบการจัดการการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษาไทย.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เด็กดีคอตคอม. **ยูเนสโกยกย่องการศึกษาไทยต้องปรับหลักสูตรอันดับแรก** [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา :  
<http://dek-d.com/board/view.php?id=999268> [2553, มกราคม 29]

ทบวงมหาวิทยาลัย. 2539. **ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง นโยบายและแนวปฏิบัติในการประกัน  
คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2539.** (ม.ป.ท.)

ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544. **นโยบาย แนวทาง และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา.**  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา.

- เทียนฉาย กิระนันท์. 2548. การปรับตัวอุดมศึกษาไทยในอนาคต. ในเอกสารประกอบการปาฐกถาพิเศษในการสัมมนาทางวิชาการของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.) เรื่อง สืบต่อสัมพันธ์กับอุดมศึกษาไทย, 29 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่าวัน จังหวัดเชียงใหม่.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. **Benchmarking** ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. 2542. การวิจัยทางการศึกษา : กรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ ใจมั่น. 2547. การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช์. 2546. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในกำกับ. ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับบริการ และประโยชน์สาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.
- พงศ์เทพ จิระโร. 2546. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสำหรับการศึกษาเฉพาะทางของกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ กาญจนนิยต และฐิติวรรณ เลิศปิยะ. การจัดการความรู้: ผู้สาระที่เข้มข้น [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา : <http://www.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/KM2.doc> [2552, พฤศจิกายน 29]
- ภราดร จินดาวงศ์. 2549. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ซีดับบลิวซี พรินติ้ง. มหาวิทยาลัยนเรศวร. แผนพัฒนาและวางระบบการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยนเรศวร [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา : [www.nu.ac.th/office/quality/nukm.html](http://www.nu.ac.th/office/quality/nukm.html) [2551, มกราคม 18]
- มหาวิทยาลัยมหิดล, สำนักพัฒนาคุณภาพ. เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (กรม.) **University Knowledge Management Network (UKM)** [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา : [www.mu-st.net/UKM/files/050513-UKM.ppt](http://www.mu-st.net/UKM/files/050513-UKM.ppt) [2549, กุมภาพันธ์ 3]
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สำนักงานประกันคุณภาพ. วิสัยทัศน์ [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา : [www.qa.psu.ac.th/vision2.html](http://www.qa.psu.ac.th/vision2.html) [2551, มกราคม 18]

- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2549. **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุดทอง
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2550. **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2550. **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ระดับอุดมศึกษา (พ.ศ. 2544-2548)**. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 25 ก 8 สิงหาคม 2546 (หน้า 10-13). **กฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546**. (ม.ป.ท.)
- ราชบัณฑิตยสถาน. **ศัพท์บัญญัติวิชาการ** [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา : [www.royin.go.th/th/home/](http://www.royin.go.th/th/home/) [2551, มีนาคม 5]
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : อริยชน.
- วรวรรณ วาณิชเจริญชัย. 2548. **การพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย สิริชนะ. 2537. **การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. **การจัดการความรู้** [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา : [www.en.wikipedia.org/wiki/](http://www.en.wikipedia.org/wiki/) [2550, กรกฎาคม 3]
- วิจารณ์ พานิช. **ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้** [ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา : [www.en.wikipedia.org/wiki/](http://www.en.wikipedia.org/wiki/) [2550, กรกฎาคม 3]
- วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้ที่ธนาคารโลก** [ออนไลน์]. 2547. แหล่งที่มา : <http://fms.vru.ac.th/km/3KMworldbank.doc> [2552, กันยายน 1]
- วิจารณ์ พานิช. 2548. **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิบูลย์ วัฒนารช. **บนเส้นทาง KM ใน ม. นเรศวร** [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา :

[www.nu.ac.th/office/quality/nukm.html](http://www.nu.ac.th/office/quality/nukm.html) [2551, มกราคม 18]

วีรภูธ มาณะศิริรานนท์. 2544. **การพัฒนาวิทยาลัยทัศนผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **วจจรเดมมิ่ง** [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา :

[www.youthm.ftpi.or.th/index](http://www.youthm.ftpi.or.th/index). [2551, ธันวาคม 18]

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2549. **บทสรุปปรากฏการณ์มหกรรมการจัดการความรู้  
แห่งชาติ ครั้งที่ 2 “เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง” 1-2 ธันวาคม 2548 ณ โรงแรม  
มิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น**. กรุงเทพมหานคร : ไชเบอร์เพรส.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2550. **รายงานประจำปี 2550 ตามรอยความสำเร็จ KM  
ประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. **การจัดการความรู้** [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา :

[www.kmi.or.th/5\\_Link/IntrotoKM.html](http://www.kmi.or.th/5_Link/IntrotoKM.html) [2552, มกราคม 20]

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2547. **การติดตามและประเมินผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศของอุดมศึกษาไทย :**  
**กระบวนการทัศน์ใหม่**. ในสรุปผลการประชุมสัมมนาเรื่อง “กระบวนการทัศน์ใหม่ในการติดตามและ  
ประเมินผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศของอุดมศึกษาไทย” วันจันทร์ที่ 20 กันยายน 2547  
ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2552. **ปัญหาการนำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกไปใช้**. ในการ  
**ประชุมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้พร้อมรับการประเมินคุณภาพ  
ภายนอก**. 27 กรกฎาคม 2552 ณ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
กรุงเทพมหานคร.

สรสิริ วรวรรณ. 2548. **การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของแหล่งการเรียนรู้ชุมชน : กรณีศึกษาวิทยุ  
ชุมชนในเขตภาคกลาง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นโท สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

สุชาติ กิจธนะเสรี. **การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้** [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา :

[www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc](http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc) [2551, มกราคม 29]

อมรวิชัย นาคทรพรพ. 2540. **รายงานการวิจัยเรื่องในกระแสแห่งคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร : ที.พี.  
พรินท์ .

อมรวิชัย นาคทรพรพ. 2543. **รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถีทรรศน์  
การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค .

- อมรวิชัย นาคทรพรพ. 2544. รายงานการวิจัยเรื่องความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบ  
ทศวรรษ. (ม.ป.ท.)
- อาวูธ ศรีสุกรี. 2547. การศึกษาการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยด้วย  
กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

### ภาษาอังกฤษ

- Adams, C.J. **Self-Assessment as a Performance Improvement Intervention** [online]. 2007.  
Available from : [www.edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/selfassessment\\_1.htm](http://www.edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/selfassessment_1.htm) [2008, April 4]
- Alavi, M. and Leidner, D. E. 2001. Review : Knowledge Management and Knowledge  
Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**.  
25 (1) : 107.
- Alstete, J.W. Benchmarking in Higher Education : Adapting Best Practices to Improve Quality.  
**ERIC Digest** [online]. 1997. Available from : [www.ericdigests.org/1997-3/bench.html](http://www.ericdigests.org/1997-3/bench.html)  
[2008, April 4]
- American Productivity & Quality Center. **Knowledge Management and the Learning Organization :  
A European Perspective**. [online]. 1998. Available from : [www.apqc.org](http://www.apqc.org) [2008, April 4]
- American Productivity & Quality Center. **Successfully Implementing Knowledge Management**.  
[online]. 2000. Available from : [www.apqc.org](http://www.apqc.org) [2008, April 4]
- American Productivity & Quality Center. **Integrating Knowledge Management and Organizational  
Learning**. [online]. 2005. Available from : [www.apqc.org](http://www.apqc.org) [2008, April 4]
- Association of Knowledgework. **Great minds think differently : An interview with Robert  
Buckman**. [online]. 2001. Available from : [www.kwork.org/White\\_Papers/buckman.html](http://www.kwork.org/White_Papers/buckman.html)  
[2008, July 15]
- Association of Universities and Colleges of Canada. **Quality Assurance at Canadian Universities**  
[online]. 2007. Available from : [www.aucc.ca/qa/principles/index\\_e.html](http://www.aucc.ca/qa/principles/index_e.html) [2008, July 15]
- Baird, J. Basic Principles of Quality Assurance. **Australian Universities Quality Agency** [online].  
2007. Available from : [www.apqn.org](http://www.apqn.org) [2008, July 15]
- Bandary, M. S. A. 2005. Meeting the challenges : The development of quality assurance in  
Oman's Colleges of Education. **Higher Education**. 50 : 181-195.

- Boyet, J. B. and Boyett, J.T. 2001. **The Guru Guide : The Best Ideas of the Top Management Thinkers.** New York : John Wileys & Son.
- Brooking, A. 1999. **Corporate memory : Strategy for knowledge management.** London : International Thomson Business Press.
- Campos, K. & Trees, L. 2007. **Successfully Embedding Innovation : Strategies and Tactics.** Texas : APQC Publications.
- Choo, C. W. 2000. Working Knowledge : How organizations Manage What They Know. In **paper presented at the 11<sup>th</sup> Congresses of Southeast Asian Librarians,** Singapore, 26-28 April.
- Collison, C. and Parcell, G. 2004. **Learning to fly : practical knowledge management from some of the world's leading learning organizations.** Oxford : Capstone.
- Creswell, J. 2004. **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research.** New Jersey : Prentice Hall.
- Dargahi, H. and Rezaiiam, M. 2007. Correlation between Knowledge, Attitude and Performance of the Employees with Quality Assurance System Implementation by the Employers. **Iranian Journal of Public Health.** 36 (3) : 45-51.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. 1998. **Working Knowledge :How Organizations Manage What They Know.** Boston : Harvard Business School Press.
- David Skyrme Associates. **Knowledge Management Benefits Tree.** [online]. 2000. Available from : <http://www.skyrme.com/tools/kinout.htm> [2009, Sep 26]
- Drucker, P. 1993. **Post-Capitalist Society.** New York : Harper Business.
- Drucker, P. 1995. **Managing in a Time of Great Change.** Oxford : Butterworth Heinemann.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. 2005. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area.** Finland : European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- Glass, G.V., McGaw, B. and Smith, M.L. 1979. **Meta-Analysis in Social Research.** Beverly Hills, CA : Sage Publication.
- Google book Search. **Knowledge Management : Critical Perspectives on Business and Management.** [online]. 2008. Available from : <http://books=.google.com/books?id=k1N-wNI2Gt8C&dq=22%Hansen%22+%22What%E2%8...> [2008, July 15]
- Grossman, Martin. 2007. The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management. **Journal of Information Systems Education.** 18 : 31-382.

- Hawkin, B. **Libraries, Knowledge Management, and Higher Education in an Electronic Environment**. [online]. 2000. Available from : <http://conferences.alia.org.au/alia/2000/proceedings/brain.hawkins.html> [2009, Sep 26]
- Hedges, L.V. and Olkin, I. 1985. **Statistical Methods for Meta-Analysis**. Orlando, FL : Academic Press.
- Holli, Mc., Vicky, A. and Steve, S. 2008. Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge. **Journal of Information Systems**. 22 (2) : 77-101.
- Huisman, E., Kouwenhoven, T. and Kruizinga, E. Knowledge management case Studies. **Kenniscentrum CIBIT**. Utrecht, the Netherlands. [online]. 1999. Available from : [www.cibit.com/](http://www.cibit.com/) [2009, Sep 26]
- James Cook University. **The JCU Quality Assurance System : Principles** [online]. 2007. Available from : [www.jcu.edu.au/policy/teaching/JCUDEV\\_007738.html](http://www.jcu.edu.au/policy/teaching/JCUDEV_007738.html)
- Jamieson, R. and Handzic, M. 2004. **A Framework for Security, Control and Assurance of Knowledge management Systems**. In Handbook on Knowledge management 1. Berlin : Springer.
- Jordan, J. and Jones, P. 1997. Assessing your Company's Knowledge Management Style. **Long Range Planning**. 30(3) : 392-398.
- Kamara, J. M., Anumba, C. J. and Carrillo, P. M. 2002. A CLEVER Approach to Selecting a Knowledge Management Strategy. **International Journal of Project Management**. 20 : 205 -211.
- Kawata, T., Umeki, H. and McKinley, I. G. 2006. Knowledge Management : The Emperor's New Cloths? In **Proceedings of the 11<sup>th</sup> International High Level Radiactive Waste Management Conference, IHLRWM**, pp. 1236-1243.
- Kim, R. 2005. Knowledge Management in Practice : The Experience of the World Bank. In **Paper presentation for KMI of Thailand**. 3 May 2005 , Bangkok.
- Kim, Y. et al. 2003. Knowledge Strategy Planning : Methodology and Case. **Expert Systems with Applications**. 24 : 295-307.
- Lee, Jang-Hwan., Kim, Young-Gul. 2001. A stage model of organizational knowledge management : a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**. 20 (2001) : 299-311.

- Lehr, J.K. and Rice, R.E, 2002. Organizational Measures as a Form of Knowledge Management : A Multi-theoretic, Communication-Based Exploration. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**. 53(12) : 1060-1073.
- Lin, Hsiu-Fen. 2007. A Stage Model of Knowledge Management : An Empirical Investigation of Process and Effectiveness. **Journal of Information Science**. 33 (6) :643-659.
- Lindstaedt, S. et al. 2002. Kmap : Providing Orientation for Practitioner When Introducing Knowledge Management. In **Proceedings from 4<sup>th</sup> International Conference, RAKM 2002 Vienna, Austria**, December 2-3, 2002. Berlin : Springer (2-13).
- Malone, D. 2002. Knowledge Management A Model for Organizational Learning. **International Journal of Accounting Information Systems**. 3 : 111 – 123.
- Marquardt, Michael J. 1996. **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw-Hill.
- McElory, M. and Butterworth-Heinemann. 2003. The New Knowledge Management : Complexity, Learning, and Sustainable Innovation. **Long Range Planning**. 36 : 411-412.
- Metcalfe, Scott. 2006. Knowledge Management and higher Education : Critical Analysis. **Information Management**. 19 (1/2) : 21-22.
- Montague Institute Review. **KnowledgeTransfer**. [online]. 1997. Available from : <http://www.montague.com/review/buckman.html> [2008, July 15]
- Natarajan, G. and Shekhar, S. 2001. **Knowledge management : Enabling Business Growth**. Boston Malaysia : McGraw-Hill
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. 1995. **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York : Oxford University Press.
- Perrott, B.E. 2007. A Strategic risk approach to knowledge management. **Business Horizons**. 50 : 523-533.
- Porter, M. E. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. London : Macmillan.
- Quality Assurance Agency. 2004. **Handbook for Academic Review : England**.
- Quintas, P., Lefrere P. and Jones, G. 1997. Knowledge management : a Strategic Agenda. **Long Range Planning**. 30(3) : 322
- Rao, M. 2005. Overview : The Social Life of KM Tools. In M. Rao (ed.), **Knowledge Management Tools and Techniques : Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**, pp. 1-73. New York : Elsevier Inc.



- Rosenthal, R. 1991. **Meta-Analytic Procedures for Social Research**. (second Edition) Newbury Park, CA : Sage Publication.
- Scottish Qualifications Authority. 1998. **Quality Assurance Principles, Elements and Criteria**. Glasgow : Scottish Qualifications Authority.
- Serban, A.M. and Luan, J. 2002. Overview of Knowledge Management. In **Knowledge Management : Building a Competitive Advantage in Higher Education**. In New Directions for Institutional Research. California : Jossey-Bass. No.113 : 5-16.
- Stewart, Thomas. 1997. **Intellectual capital**. New York : Doubleday.
- Wijnhoven, F. 2006. Knowledge Management : More than a Buzzword. In A. Jetter; J. Kraaijenbrink; H-H. Schröder and F. Wijnhoven (eds.), **Knowledge Integration : The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises**, pp. 1-16. New York : Physica-verlag.
- Wikipedia the free encyclopedia. **Benchmarking** [online]. 2008. Available from : [www.en.wikipedia.org/wiki/](http://www.en.wikipedia.org/wiki/) [2008, Nov 26]
- Wikipedia the free encyclopedia. **Best Practice** [online]. 2008. Available from : [www.en.wikipedia.org/wiki/Best\\_Practice](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Best_Practice) [2008, Nov 26]
- Wilson,L.T. and Asay, D. 1999. Putting Quality in Knowledge Management.**Quality Progress**. 32 (1) : 25-31
- Yang, J. 2008. Managing Knowledge for Quality Assurance : An Empirical Study. **International Journal of Quality and Reliability Management**. 25 (2) : 109-124



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

- ก 1 รายชื่อผู้บริหารระดับสถาบันที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน
- ก 2 รายชื่อหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบันที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก 1

รายชื่อผู้บริหารระดับสถาบันที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกัน  
คุณภาพการศึกษา ฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ กมลพรรณ นามวงศ์พรหม  
รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ไชยวิทย์ ธนไพศาล  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์อินทร์ รักอริยะธรรม  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทนี สามเสน  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยมหิดล
6. รองศาสตราจารย์ธวัช ชิตตระการ  
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
7. รองศาสตราจารย์นวลจิรา ภัทรรังรอง  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุทิศ อินทรประสิทธิ์  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
9. รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิชัย แสงอาทิตย์  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

10. รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระยุทธ กลิ่นสุคนธ์  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
11. รองศาสตราจารย์ ดร.นาฏสุดา เขมณะสิริ  
รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจริญ บุญโยม  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
13. อาจารย์ขวัญใจ จินดานุรักษ์  
ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านการประกันคุณภาพการศึกษา  
(Quality Management Representative : QMR)  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบแสง พรหมบุญ  
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยรังสิต



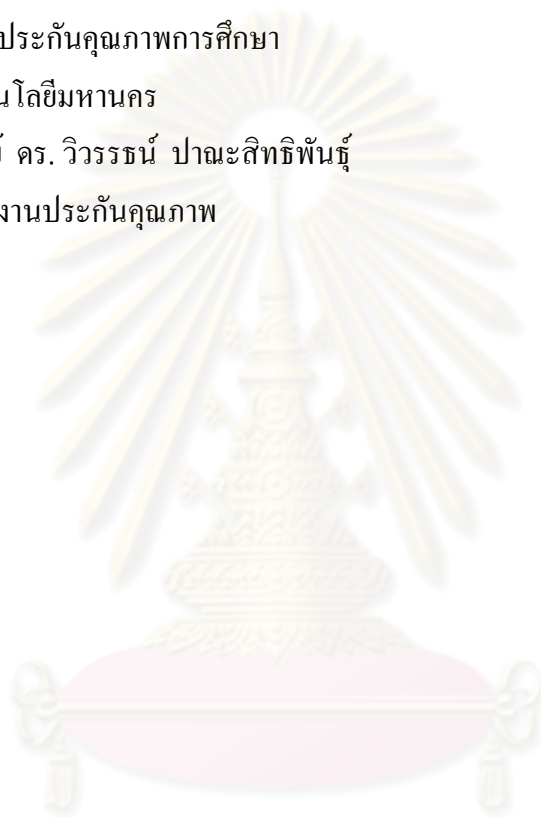
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก 2

รายชื่อหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบันที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม  
แนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ

1. นางศิรินาถ ทัพแสง  
ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นางสาววิไลรัตน์ วิริยะวิบูลย์กิจ  
ผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ไชยวิทย์ ธนไพศาล  
ผู้อำนวยการสำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. รองศาสตราจารย์ ดร. สัมพันธ์ สิงหราชวาพันธ์  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. นางนภามาศ นวพันธุ์พิพัฒน์  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยมหิดล
6. นางกัญยปรีณ ทองสามสี  
รักษาการหัวหน้าสำนักงานประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
7. นางพนมศรี เลิศสุภวิทย์นภา  
รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
8. นางสาวจันทนา พรหมศิริ  
หัวหน้าส่วนส่งเสริมวิชาการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
9. นางกรมาศ สงวนไทร  
หัวหน้าส่วนส่งเสริมวิชาการ  
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

10. นางสาวประภาพร เสดะปุระ  
สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
11. นางสาวกัลยา ไอยรา  
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
12. ดร. ทวีกา แก้วมกระโทก  
ผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิวรรณ ปาณะสิทธิพันธุ์  
ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยรังสิต



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ข

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ข 1 แบบวิเคราะห์สาระระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย
- ข 2 แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา
  - ข 2.1 แบบสอบถามฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน
  - ข 2.2 แบบสอบถามฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ
- ข 3 แบบวิเคราะห์สาระแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ
- ข 4 แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้
- ข 5 แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ
- ข 6 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้



## ภาคผนวก ข 1

แบบวิเคราะห์สาระระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเอกสาร

ชื่อเอกสาร.....แหล่งที่มา.....

ปีที่ตีพิมพ์.....วันที่วิเคราะห์เอกสาร.....

## ตอนที่ 2 รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาไทย

แนวปฏิบัติที่ดี/ องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต	มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ	มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ
1. นโยบาย							
2. กลยุทธ์							
3. ปัจจัยนำเข้า							
3.1							
3.2							
3.3							
4. กระบวนการ							
4.1 การควบคุมคุณภาพ							

แนวปฏิบัติที่ดี/ องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต	มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ	มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ
4.2 การตรวจสอบคุณภาพ							
4.3 การประเมินคุณภาพ							
5. ผลผลิต							
6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ							

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ข 2.1

**แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา  
ฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้วิจัยได้ประมวลวิธีปฏิบัติหรือกระบวนการดำเนินงานที่ระบุว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีหรือเป็นจุดเด่น/นวัตกรรมของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ปรากฏในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของสถาบันอุดมศึกษาที่อาจไม่พบรายละเอียดในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ สรุปประเด็นจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามเพิ่มเติมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามแยกเป็น 2 ฉบับที่มีประเด็นสอบถามแตกต่างกันตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับสถาบันที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เครื่องมือที่ใช้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยมุ่งหวังว่าข้อมูลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้รับในครั้งนี้จะเป็นบทเรียนแห่งความสำเร็จที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศในอนาคต

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าจำแนกตาม 7 มาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้ผู้บริหารเลือกตอบตามระดับของการปฏิบัติจริงในเรื่องนั้น ๆ

ผู้วิจัยได้จัดทำนิยามศัพท์ และประมวลข้อมูลผลลัพธ์และความโดดเด่น(outstanding results) ของมหาวิทยาลัยของท่านที่ค้นพบจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองเพื่อประกอบการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านพิจารณานิยามศัพท์ และข้อมูลผลลัพธ์และความโดดเด่น (outstanding results) ของมหาวิทยาลัยแล้วตอบแบบสอบถามต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อ-สกุล.....  
ตำแหน่งปัจจุบัน.....  
หน่วยงาน.....  
มหาวิทยาลัย.....  
วันที่ให้ข้อมูล.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาจำแนกตาม 7 มาตรฐาน คุณภาพ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ

ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มากที่สุด หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความมากที่สุด

มาก หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความมาก

น้อย หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความน้อยที่สุด

#### 1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<p>1. นโยบายด้านคุณภาพบัณฑิต (policy )</p> <p>1.1 สถาบันมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่มีภาพลักษณ์ หรือมีจุดเน้นตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน อาทิ การมุ่งเน้นสร้างบัณฑิตให้เป็นนักวิจัย ผู้นำธุรกิจ ผู้ประกอบการ บุคลากรด้านสาธารณสุข บุคลากรด้านการศึกษา ผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน มีอัตราความสำเร็จในการได้งานทำสูง ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ</p>				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.2 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีการกำหนดคุณภาพบัณฑิตหรือคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร				
1.3 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... ..... .....				
2. กลยุทธ์ด้านคุณภาพบัณฑิต (strategy ) 2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตามนโยบาย..... .....)				
2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับติดตาม..... ..... .....)				
2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก				
2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย				
2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตตามแผนอย่างเพียงพอ				
2.7 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตโดยเฉพาะ				
2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพบัณฑิต				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่ทันสมัยและทันสมัย				
2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทบทวนผลการดำเนินงาน วิธีการหรือระบบงาน เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอและนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ				
2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการคัดเลือกผู้เข้าศึกษาที่มีคุณภาพ				
2.13 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน อาทิ การรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของนักศึกษา สืบสวนความพึงพอใจ และนำผลไปปรับปรุง				
2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการและความเป็นเลิศของผู้เรียน อาทิ สนับสนุนการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ การส่งผลงานวิชาการและสิ่งประดิษฐ์เข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติภายใต้ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา จัดเวทีแสดงผลงาน ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ทุนสนับสนุน มีรางวัลผลงานคุณภาพ				
2.15 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม รักษาและสืบทอดวัฒนธรรมที่ดีงาม อาทิ จัดให้มีหน่วยเฝ้าระวังด้านวัฒนธรรมเชิงลบ ยกย่องนักศึกษาที่เป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติและรักษาวัฒนธรรมที่ดีงาม จัดกิจกรรมกระตุ้นและส่งเสริมการสร้างคุณงามความดี				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีบริการแนะแนวและให้คำปรึกษาเชิงรุกแก่นักศึกษา				
2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบดูแลหอพักภายในบริเวณมหาวิทยาลัยและบริเวณโดยรอบมหาวิทยาลัย อาทิ มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับเจ้าของหอพักโดยรอบมหาวิทยาลัยและตำรวจท้องที่ เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้นักศึกษา				
2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพให้แก่ นักศึกษา				
2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาอย่างครบถ้วน อาทิ แหล่งทุนการศึกษา ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ข้อมูลการฝึกวิชาชีพ รวมทั้งข้อมูลความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่จำเป็น				
2.20 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา เพื่อให้ให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้งร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ คุณธรรมจริยธรรม อาทิ ส่งเสริมและติดตามให้สถาบันและองค์การนักศึกษาจัดกิจกรรมนักศึกษาให้ครบถ้วนทั้งกิจกรรมวิชาการ ค่ายอาสาบำเพ็ญประโยชน์ ส่งเสริม ศิลปะและวัฒนธรรม และกีฬาและนันทนาการ สร้างแรงจูงใจให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง เชิดชู ให้รางวัล				
2.21 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามผลการเรียนและพฤติกรรมนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องที่พร้อมแก้ไข และให้ความช่วยเหลือได้ทันที				
2.22 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่มีปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป				
2.23 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... ..... .....				

## 2. มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<p>1. นโยบายด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (policy )</p> <p>1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศไว้อย่างชัดเจน อาทิ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการวิจัยระยะสั้น/ ระยะยาว</p>				
<p>1.2 อื่น ๆ โปรดระบุ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>2. กลยุทธ์ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (strategy )</p> <p>2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตามนโยบาย.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....)</p>				
<p>2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับติดตาม.....</p> <p>.....</p> <p>.....)</p>				
<p>2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก</p>				



การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย				
2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตามแผนอย่างเพียงพอ				
2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์โดยเฉพาะ				
2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบและกลไกส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การมีคณะกรรมการ/ผู้บริหารรับผิดชอบโดยตรง มีระบบพัฒนาบุคลากร มีระบบสนับสนุนทรัพยากร มีระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์				
2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายนอกอย่างเป็นระบบ				
2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อผลิตองค์ความรู้/นวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี อาทิ ศูนย์บ่มเพาะสำหรับทำวิจัยเฉพาะทาง ศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ				
2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ อาทิ ฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัย สร้างระบบนักวิจัยที่เลี้ยง สร้างทีมวิจัย สร้างเครือข่ายวิจัยทั้งในและต่างประเทศ				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์แบบต่อยอด เพื่อค้นหานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ				
2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีมาตรการจูงใจให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ อาทิ มีทุนวิจัย แสวงหาแหล่งทุนภายนอกให้ สร้างบรรยากาศวิจัย มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสนอผลงานวิจัย มีเครื่องมืออุปกรณ์วิจัยที่ทันสมัยและเพียงพอ มีรางวัลนักวิจัยและหรือผลงานวิจัยดีเด่น				
2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีฐานข้อมูลด้านการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการทำวิจัย อาทิ ฐานข้อมูลนักวิจัย ฐานข้อมูลผลงานวิจัย ฐานข้อมูลแหล่งตีพิมพ์ผลงานวิจัย ฐานข้อมูลแหล่งทุนต่าง ๆ				
2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์และนักวิจัย อาทิ ส่งเสริมให้ตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ส่งเสริมการเสนอผลงานวิจัยในเวทีระดับชาติและนานาชาติ				
2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์และนักวิจัยจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา โดยให้ทุนสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการติดต่อ				
2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาทิ ใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตระหว่างหน่วยวิจัยกับคณาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา				
2.20 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยสร้างผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์				
2.21 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่นำผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และสิ่งประดิษฐ์มาเพิ่มคุณค่าทางพาณิชย์ให้มากขึ้น				
2.22 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยบูรณาการระหว่างศาสตร์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.23 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษานั้นแผนทำวิจัย ให้ทุนวิจัย จัดเวทีเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ อำนวยความสะดวกในการส่งผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ				
2.24 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำวารสารงานวิจัยที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของวงการวิชาการ/วิชาชีพ				
2.25 มหาวิทยาลัยจัดให้มีสำนักพิมพ์เพื่อผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ออกเผยแพร่				
2.26 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อสนับสนุนการสร้างเสริมเข้มแข็งของการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ให้ผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างต้นแบบโรงเรียนสำหรับพัฒนาความสามารถของนักเรียนทางด้านวิทยาศาสตร์				
2.27 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน/ผู้ประกอบการในการผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ				
2.28 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์การวิจัยเข้ากับพันธกิจอุดมศึกษา อาทิ การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนางานบริการวิชาการ การพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม				
2.29 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยการสร้างสรรค์บรรยากาศการวิจัยทั่วทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นประจำจนถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในชีวิตประจำวัน บูรณาการการวิจัยเข้ากับการเรียนการสอน/การบริการวิชาการ/การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร กำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัย				
2.30 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป				
2.31 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				

## 3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<p>1. นโยบายด้านการบริการวิชาการ (policy )</p> <p>1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายเรื่องการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน สังคมและประเทศไว้อย่างชัดเจน อาทิ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการบริการวิชาการ</p>				
<p>1.2 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....</p>				
<p>2. กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ (strategy )</p> <p>2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตามนโยบาย..... .....)</p>				
<p>2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับติดตาม..... ..... .....)</p>				
<p>2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก</p>				
<p>2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย</p>				
<p>2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม</p>				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการตามแผนอย่างเพียงพอ				
2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการ โดยเฉพาะ				
2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานการบริการวิชาการ				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการที่ทันสมัยและทันการณ์				
2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของแผนด้านการบริการวิชาการที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของชุมชน สังคม และผู้รับบริการเพื่อกำหนดการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย				
2.12 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการความรู้และประสบการณ์ด้านการบริการวิชาการเข้ากับพันธกิจอุดมศึกษา อาทิ การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัย การพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม				
2.13 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรจัดตั้งบริษัทเพื่อใช้องค์ความรู้ในการบริการวิชาการและทำธุรกิจได้				
2.14 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการรายได้จากการให้บริการวิชาการและนำไปใช้พัฒนาสถาบันอย่างเป็นระบบ				
2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริการวิชาการแบบให้เปล่า โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก				
2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่สังคม ชุมชนและท้องถิ่น				
2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริการวิชาการผ่านเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.18 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป				
2.19 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				

#### 4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. นโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (policy ) 1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศไว้อย่างชัดเจน อาทิ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม				
1.2 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
2. กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (strategy ) 2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตามนโยบาย..... .....)				
2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับติดตาม..... .....)				
2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย				
2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมตามแผนอย่างเพียงพอ				
2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมโดยเฉพาะ				
2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ทันสมัยและทันการณ์				
2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.11 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อการอนุรักษ์ สร้างมาตรฐาน เอกลักษณ์ และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม อาทิ ให้ทุนวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ไทย การวิจัยเพื่อสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมไทย				
2.12 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมประจำภูมิภาค เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างของการอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่ อาทิ เป็นผู้นำศิลปะของภาคเหนือและเผยแพร่สู่นานาชาติ				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.13 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรผลิตหนังสือวารสาร จดหมายข่าว เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงและเผยแพร่ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมสู่ชุมชน				
2.14 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง อาทิ การแสดงผลงานและนิทรรศการ กิจกรรมเชิงรุกเกี่ยวกับบุคคลที่สร้างคุณประโยชน์ด้านศิลปะและวัฒนธรรม การจัดงานวันสำคัญทางศาสนา				
2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานให้บริการและเผยแพร่ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย อาทิ พิพิธภัณฑ์ผ้า ศูนย์วัฒนธรรม สถาบันภาษาศาสตร์ สำนักพิพิธภัณฑ์และวัฒนธรรมการเกษตร สวนวัฒนธรรมไทย อุทยานการเกษตร				
2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมกับหน่วยงานภายนอกในระดับชาติ ระดับภูมิภาคหรือระดับโลก				
2.17 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับพันธกิจอุดมศึกษา อาทิ สอดแทรกไว้ในกิจกรรม หลักสูตรการเรียนการสอน เชื่อมโยงกับการวิจัยและการบริการวิชาการ				
2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการภูมิปัญญาไทยในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และวิชาชีพ				
2.19 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น				
2.20 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรขยายงานส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่ต่างประเทศ อาทิ การสอนภาษาและวัฒนธรรมไทยในต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม				
2.21 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี				



ระบบการประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.22 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป				
2.23 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				

### 5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. นโยบายด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร (policy ) 1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัยที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายมหาวิทยาลัยใน อนาคตและเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายภายใน ระยะเวลาที่กำหนด อาทิ พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ด้านการเรียนการสอน/ ด้านการวิจัย/ ด้านการพัฒนาสังคม หรือ การได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับประเทศ/ ระดับ ภูมิภาค/ ระดับโลกภายในกำหนดเวลาที่ชัดเจน				
1.2 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานทั้งระยะสั้น/ระยะยาวที่สอดคล้องกับเป้าหมายการ พัฒนามหาวิทยาลัย อาทิ มีการกำหนดเป้าหมายอัตรากำลัง คนวุฒิ ชีตความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทไว้อย่าง ชัดเจน				
1.3 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
2. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร (strategy ) 2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้ มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตาม นโยบาย..... .....)				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยด้วยระบบการบริหารจัดการที่ดี (good governance) (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับดูแล..... ..... ..... .....)				
2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนา มหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสภา มหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก				
2.4 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสภา มหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก				
2.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า มีแผนกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนของ มหาวิทยาลัย				
2.6 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า มีแผนกลยุทธ์การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนของ มหาวิทยาลัย				
2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ				
2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การ พัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.10 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยตามแผนอย่างเพียงพอ				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.11 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ทุกประเภทตามแผนอย่างเพียงพอ				
2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมิน ความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่ครอบคลุม ทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและ ประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์ปฏิบัติงานที่ ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสภา มหาวิทยาลัยกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยผ่านระบบการ รายงาน อาทิ การรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ทุกรายไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี				
2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ สนับสนุนการบริหารงานทุกพันธกิจ อาทิ การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางการสื่อสาร				
2.16 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและผลักดันการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศลงถึงระดับบุคคล เช่น เพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์ให้ เพียงพอกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน				
2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการธำรงรักษาไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับโลก อาทิ มหาวิทยาลัยด้านการแพทย์และ สาธารณสุข มหาวิทยาลัยด้านการเกษตร มหาวิทยาลัยด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาท้องถิ่น				
2.18 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมพบปะและระดมความคิด เห็นระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ				
2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำระบบการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ ในการบริหารงานทุกระดับ อาทิ การอบรมให้ความรู้ การกำหนด ไว้ในกฎหมาย/ ประกาศ/ ระเบียบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การ สอดแทรกการบริหารจัดการที่ดีในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย				
2.20 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีความ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับ บริบทของมหาวิทยาลัย				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.21 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย				
2.22 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม				
2.23 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ มีการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย มีระบบบริหารจัดการการใช้อาคารสถานที่/เครื่องมืออุปกรณ์ส่วนกลาง				
2.24 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เหมาะสม ทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย				
2.25 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงานทุกระดับนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้จากคณาจารย์และผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกหรือเกษียณอายุ				
2.26 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทมีโอกาสในการพัฒนาที่มีความครอบคลุม อาทิ การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเข้าร่วมประชุมวิชาการและหรือนำเสนอผลงานในเวทีระดับชาติและนานาชาติ และเพิ่มพูนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งในและต่างประเทศ				
2.27 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ สนับสนุนการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ การส่งผลงานเข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ มีรางวัลผลงานดีเด่น				
2.28 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้โดยการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่องและใช้เป็นผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ อาทิ ให้ทุนสร้างผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย กำหนดให้การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการเป็นเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่อาจารย์ต้องปฏิบัติ กำหนดสัดส่วนภาระงานในภารกิจต่างๆ ของอาจารย์ที่เหมาะสม เพื่อให้อาจารย์มีเวลาทำงานวิจัย				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.29 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย อาทิ หน่วยนวัตกรรมการเรียนการสอน หน่วยผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย				
2.30 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการสร้างความสมดุลระหว่างภารกิจด้านการบริการวิชาการและการเรียนการสอน อาทิ มีการกำหนดมาตรฐานภาระงานอาจารย์และมีมาตรการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง				
2.31 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทของมหาวิทยาลัย				
2.32 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทที่ผูกโยงกับการให้รางวัล				
2.33 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อาทิ เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดี มอบเกียรติบัตรแก่หน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น				
2.34 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ อาทิ การสื่อสารแบบสองทางระหว่างกรรมการมหาวิทยาลัย กรรมการคณะและผู้บริหารงานทุกระดับ การสื่อสารนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับผ่านทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย				
2.35 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบสวัสดิการให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท อาทิ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล				
2.36 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการจัดการเพื่อสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและผูกใจผู้ปฏิบัติงานได้ อาทิ การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล การให้สิ่งจูงใจ (เงินรางวัลประจำปี)				
2.37 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการจ้างบุคคลภายนอกเป็นอาจารย์ที่มีการกำกับมาตรฐานคุณภาพ				
2.38 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน อาทิ การพัฒนาหลักสูตรร่วม การวิจัยแบบสหสาขาวิชา การใช้ทรัพยากรร่วมกัน				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.39 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภททำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ				
2.40 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เช่น วัฒนธรรมวิจัย วัฒนธรรมคุณภาพ				
2.41 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป				
2.42 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				

#### 6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. นโยบายด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน (policy) 1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม พัฒนาและกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ชัดเจน อาทิ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้ทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการประกันคุณภาพหลักสูตรทุกหลักสูตร มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองและทันต่อการเปลี่ยนแปลง				
1.2 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... ..... .....				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<p>2. กลยุทธ์ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน (strategy)</p> <p>2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตามนโยบาย.....)</p> <p>.....)</p>				
<p>2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับติดตาม.....)</p> <p>.....)</p>				
<p>2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย อาทิ การผลิตบัณฑิตในแต่ละหลักสูตร การเปิดและปิดหลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม ประเทศ และโลก รวมทั้งมีการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานหลักสูตรในระดับต่าง ๆ เป็นประจำทุกปีการศึกษา และนำมาปรับปรุงแผนการบริหารหลักสูตรก่อนปีการศึกษาต่อไป</p>				
<p>2.4 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย อาทิ การพัฒนาการเรียนการสอนและการวัดผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม ประเทศ และโลก รวมทั้งมีการประเมินผลการเรียนการสอนในแต่ละวิชาเป็นประจำทุกปีการศึกษา และนำมาปรับปรุงแผนการเรียนการสอนก่อนปีการศึกษาต่อไป</p>				
<p>2.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีแผนพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย</p>				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของแผนพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด				
2.8 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนตามแผนอย่างเพียงพอ อาทิ จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษาอย่างครบครันและทันสมัย ได้แก่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด สื่อการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน คอมพิวเตอร์				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนให้แก่คณาจารย์ อาทิ สถาบันนวัตกรรมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่มีบทบาทในการค้นคว้าวิจัยและถ่ายทอดความรู้และเทคนิคด้านการเรียน หน่วยสนับสนุนด้าน IT หน่วยผลิตสื่อการศึกษา				
2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสัดส่วนภาระงาน				
2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน				
2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ทันสมัยและทันการณ์ อาทิ ฐานข้อมูลด้านการเรียนการสอนที่สามารถติดตามผลการเรียนของนิสิตนักศึกษาได้อย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขได้อย่างทันที่				
2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของนักศึกษา ชุมชน ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน				



การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย				
2.15 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่หลากหลาย ทันสมัย				
2.16 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรนานาชาติที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล				
2.17 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา เพื่อให้นักศึกษามีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติงานในสถานประกอบการจริง				
2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์บูรณาการระหว่างศาสตร์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยและบูรณาการเข้าสู่หลักสูตรและการเรียนการสอน				
2.19 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าพัฒนานวัตกรรมหลักสูตร อาทิ หลักสูตรกู่ขนาน หลักสูตรควบสองปริญญา หลักสูตรใหม่ที่ยังไม่เคยมีการเปิดสอนมาก่อน				
2.20 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดวิชาศึกษาทั่วไปในระดับปริญญาตรี เพื่อพัฒนาทักษะด้านชีวิตของนักศึกษา				
2.22 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาได้มีโอกาसออกไปปฏิบัติงานในชุมชน เพื่อให้มีทักษะตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ใช้งาน				
2.23 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยผสมผสานเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย อาทิ มหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยมีการนำวิชาระเบียบวิธีวิจัยบรรจุในทุกหลักสูตร				
2.24 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดให้มีสัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ที่เหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐานกระทรวงศึกษาธิการและหรือองค์กรวิชาชีพ				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.25 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อาทิ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของตนเอง เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง เน้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง				
2.26 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม อาทิ กำหนดให้คณาจารย์สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในวิชาที่สอน วิจัยเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีของจัดการเรียนการสอนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมและเผยแพร่ให้คณาจารย์นำไปใช้				
2.27 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนที่เน้นการปลูกฝังการพัฒนาผู้เรียนแบบรอบด้าน ทั้งทักษะมนุษย์ ทักษะองค์การ ทักษะเทคโนโลยี และทักษะข่าวสาร				
2.28 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนแบบ e-learning เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้ที่สะดวกต่อผู้เรียน สามารถเรียนได้ทุกที่ ทุกแห่ง และทุกเวลา				
2.29 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม อาทิ สถาบันนวัตกรรมสังคม สถาบันการทูตและการต่างประเทศ สถาบันการบิน วิทยาลัยดนตรี คณะการแพทย์แผนตะวันออก และคณะทัศนศาสตร์				
2.30 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าบูรณาการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง				
2.31 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.32 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงเป็น e-campus ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2.33 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาเตรียมความพร้อมด้านวิชาการให้แก่นักศึกษาเข้าใหม่ อาทิ จัดให้มีการสอนเสริมสำหรับนักศึกษาที่มีพื้นฐานอ่อนก่อนเปิดภาคเรียน หรือสอนเสริมช่วงเย็นหลังเลิกเรียน				
2.34 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาเตรียมความพร้อมด้านการปรับตัวและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยให้แก่นักศึกษาเข้าใหม่อย่างเป็นทางการ				
2.35 มหาวิทยาลัยจัดให้ผู้เรียนมีความสะดวกในการเข้าถึงอุปกรณ์และสิ่งสนับสนุนการศึกษาได้เป็นอย่างดี อาทิ ขยายเวลาการให้บริการห้องสมุด ให้บริการยืม Laptop มีฐานข้อมูลออนไลน์ที่สามารถสืบค้นได้ทุกที่ ทุกเวลา				
2.36 มหาวิทยาลัยจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้สอนเสริมที่มีการจัดการที่ดี เช่น ศูนย์การเรียนรู้สอนเสริมที่หอพัก (Living and Learning Dormitory)				
2.37 มหาวิทยาลัยจัดให้มีมาตรการบริหารจัดการพื้นที่เพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ มีระบบข้อมูลการใช้อาคารสถานที่กลางเพื่อการตรวจสอบและใช้บริการ				
2.38 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมินการสอนของอาจารย์โดยนิสิตนักศึกษา และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม				
2.39 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมินการสอนของอาจารย์แบบออนไลน์ที่นิสิตนักศึกษาและอาจารย์สามารถเข้าถึงได้สะดวก				
2.40 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำผลประเมินการสอนของอาจารย์ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการขอตำแหน่งทางวิชาการ				
2.41 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ				
2.42 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				

## 7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<p>1. นโยบายด้านการประกันคุณภาพ (policy)</p> <p>1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ</p>				
<p>1.2 อื่น ๆ โปรดระบุ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>2. กลยุทธ์ด้านการประกันคุณภาพ (strategy )</p> <p>2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ นโยบายและวิธีให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อบรรลุตามนโยบาย.....</p> <p>.....)</p>				
<p>2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (โปรดระบุ วิธีและกลไกการกำกับติดตาม.....</p> <p>.....)</p>				
<p>2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย</p>				
<p>2.4 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อการประกันคุณภาพตามแผนอย่างเพียงพอ</p>				
<p>2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p>				

ระบบการประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.6 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินความก้าวหน้าการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งหมด				
2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบกำกับดูแลงานประกันคุณภาพ โดยเฉพาะ				
2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม เพื่อการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น				
2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถาบัน หรือเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย				
2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบคุณภาพแบบบูรณาการเชื่อมโยงมาตรการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพต่าง ๆ เข้ากับการประกันคุณภาพ				
2.11 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้การประกันคุณภาพเป็นกลไกการพัฒนาคูณภาพอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพในมหาวิทยาลัยในที่สุด				
2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพที่ครอบคลุมทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก สามารถรองรับการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกได้				
2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการประกันคุณภาพจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร				
2.14 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นและพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อาทิ การเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพ การปรับปรุงระบบการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพ จัดให้มีการประกวดและให้รางวัลแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ				

ระบบการประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินคุณภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน อาทิ สร้างผู้ประเมินคุณภาพที่มีมาตรฐาน ประเมินคุณภาพตามสภาพความเป็นจริง มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมเป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน				
2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเสนอผลการประกันคุณภาพการศึกษาต่อสภามหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยทุกครั้งที่ทราบผลการประเมิน				
2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย				
2.18 มหาวิทยาลัยจัดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพตามข้อเสนอของผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก				
2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบคุณภาพแบบบูรณาการเชื่อมโยงมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคณะวิชาและหน่วยงานต่างๆ				
2.20 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป				
2.21 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				

8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ (key success factors)

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารตั้งแต่ระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีวิสัยทัศน์ศักยภาพ ความมุ่งมั่น และเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพด้วยตนเอง				

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่เกิดจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท				
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพให้ความสำคัญกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์				
4. ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานคุณภาพ และมี KPI วัดผลสำเร็จของงานที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ				
5. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกประเภทและทุกระดับอย่างทั่วถึง และมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง				
6. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพไปสู่กลุ่มผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง				
7. การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่กระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อาทิ การสร้างความเข้าใจเรื่องวงจรคุณภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในทุกระบวนงาน การสร้างระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การสร้างระบบวัดผลการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล การมีระบบการให้รางวัล/ยกย่องชมเชย มีการทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการโดยนำวงจรคุณภาพเป็นหลักในการปรับปรุง				
8. การจัดโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ อาทิ มีระบบการทำงานและหน่วยงานที่สอดคล้องกลมกลืนไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนงานพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะ				
9. การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความพอเพียง ความโปร่งใส ความคุ้มค่า				







## ภาคผนวก ข 2.2

**แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา  
ฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้วิจัยได้ประมวลวิธีปฏิบัติหรือกระบวนการดำเนินงานที่ระบุว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีหรือเป็นจุดเด่น/นวัตกรรมของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ปรากฏในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงของสถาบันอุดมศึกษาที่อาจไม่พบรายละเอียดในรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ สรุปประเด็นจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามเพิ่มเติมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองระดับสถาบันอยู่ในระดับดีมากเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามแยกเป็น 2 ฉบับที่มีประเด็นสอบถามแตกต่างกันตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับสถาบันที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เครื่องมือที่ใช้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยมุ่งหวังว่าข้อมูลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้รับในครั้งนี้จะเป็นบทเรียนแห่งความสำเร็จที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศในอนาคต

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบัน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพระดับสถาบันเลือกตอบตามระดับของการปฏิบัติจริงในเรื่องนั้น ๆ

ผู้วิจัยได้จัดทำนิยามศัพท์ และประมวลข้อมูลผลลัพธ์และความโดดเด่น(outstanding results) ของมหาวิทยาลัยของท่านที่ค้นพบจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองเพื่อประกอบการตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านพิจารณานิยามศัพท์ และข้อมูลผลลัพธ์และความโดดเด่น (outstanding results) ของมหาวิทยาลัยแล้วตอบแบบสอบถามต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล.....  
 ตำแหน่งปัจจุบัน.....  
 หน่วยงาน.....  
 มหาวิทยาลัย.....  
 วันที่ให้ข้อมูล.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี 7 มาตรฐาน คุณภาพ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ  
 ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มากที่สุด หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความมากที่สุด  
 มาก หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความมาก  
 น้อย หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความน้อย  
 น้อยที่สุด หมายถึง มหาวิทยาลัยของท่านมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับข้อความน้อยที่สุด

#### 1. การบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยนำเข้าของการประกันคุณภาพ</b> <b>1. ทรัพยากร</b> 1.1 ผู้บริหาร 1.1.1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงาน ประกันคุณภาพการศึกษาถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการ ประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานทุกหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับอย่างครอบคลุมและทั่วถึงทั้งมหาวิทยาลัย				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.1.2 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก				
1.1.3 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษาส่งเสริมให้มีการทำความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพในระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
1.1.4 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องระบบการประกันคุณภาพและตระหนักถึงประโยชน์ของการประกันคุณภาพ				
1.1.5 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร อาทิ การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาผู้นำในอนาคต				
1.1.6 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพทั่วทั้งหน่วยงาน				
1.1.7 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม				
1.1.8 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการสร้างและกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ				
1.1.9 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการสื่อสารและจูงใจหรือผูกใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี				
1.1.10 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ				
1.1.11 ผู้บริหารทุกระดับทุกคนมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.1.12 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของหน่วยงานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ และลงมือปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน				
1.1.13 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ				
1.1.14 มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับมาปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล				
1.1.15 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
1.2 ผู้ปฏิบัติงาน (อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนทุกประเภท)				
1.2.1 มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งเรื่องอัตรากำลังและขีดความสามารถ				
1.2.2 มีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ				
1.2.3 มีการจัดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงาน อาทิ สัดส่วนอาจารย์ต่อผู้เรียนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน สัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนต่อผู้เรียนมีความเหมาะสม สัดส่วนผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนพันธกิจหลักต่อภาระงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม				
1.2.4 มีการออกแบบระบบงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาทันต่อการเปลี่ยนแปลง				
1.2.5 มีระบบการจัดการและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ มีแผน/เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการพัฒนาขีดสมรรถนะเพื่อให้สามารถก้าวหน้าในระยะเวลาที่สมควร				
1.2.6 มีมาตรการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงาน อาทิ มีระบบค่าตอบแทนความสำเร็จ มีแผนสืบทอดตำแหน่ง มีระบบสร้างความรู้ความผูกพันของคนในมหาวิทยาลัย				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.2.7 มีการค้นหาความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายของมหาวิทยาลัย				
1.2.8 มีการประชุมพิเศษอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนอย่าง เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้รู้ถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย สวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความปลอดภัย การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย เครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งวิธีการใช้เทคโนโลยี				
1.2.9 มีการอบรม/สัมมนาให้ความรู้อาจารย์ในเรื่องการวิเคราะห์ ผู้เรียน การออกแบบหลักสูตรและการเรียนการสอน การสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการวัดและประเมินผลทั้งอาจารย์ใหม่และ อาจารย์เก่าเป็นระยะ ๆ				
1.2.10 มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้กับอาจารย์และ นักวิจัยอย่างเป็นระบบ อาทิ ฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัย สร้างระบบ นักวิจัยพี่เลี้ยง สร้างทีมวิจัย สร้างเครือข่ายวิจัยทั้งในและต่างประเทศ				
1.2.11 มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องและ สม่าเสมอ อาทิ ให้ทุนศึกษาต่อ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสอน งาน ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การฝึกอบรม การส่งเข้าร่วม ประชุมวิชาการ/สัมมนาทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ				
1.2.12 มีการติดตามผลหลังการพัฒนาและการนำความรู้และ ทักษะที่ได้รับใหม่ไปใช้ อาทิ การสำรวจ/การประชุม ติดตามผลงาน				
1.2.13 มีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้และทักษะ ใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้งาน อาทิ มีระบบพี่เลี้ยง มี ระบบถ่ายทอดความรู้ มีระบบติดตามผล				
1.2.14 มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ ให้ทุนสนับสนุนการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ให้ทุนสนับสนุน การส่งผลงานเข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ มี รางวัลผลงานดีเด่น				
1.2.15 มีระบบประเมินผลการทำงานที่สนับสนุนการ ปฏิบัติงานที่ดีและสร้างความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.2.16 มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมาปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล				
1.2.17 มีการส่งเสริมและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ อาทิ มีแผนป้องกันการปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพ มีระบบกำกับติดตามการปฏิบัติงาน และมีมาตรการดำเนินการกรณีมีการปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพ				
1.2.18 มีระบบจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อาทิ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล				
1.2.19 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกคนมีความรู้เรื่องการประกันคุณภาพ				
1.2.20 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกคนมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง				
1.2.21 มีการติดตามสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจากผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง				
1.2.22 มีการนำผลที่ได้จากการติดตามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ				
1.2.23 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				
<b>1.3 งบประมาณ</b>				
1.3.1 มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทุกด้านของมหาวิทยาลัย				
1.3.2 มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามแผนอย่างเพียงพอ				
1.3.3 มีการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิ การสำรวจ/ประชุมติดตามผล/การรายงาน				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.3.4 มีการนำผลที่ได้จากการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ				
1.3.5 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
1.4 อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 1.4.1 มีการสำรวจ/ทบทวนความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อกำหนดกระบวนการสนับสนุนเรื่องอาคารสถานที่ (หอพัก สภาพแวดล้อม สถานที่ออกกำลังกาย บริการอนามัย การจัดจำหน่ายอาหาร) / วัสดุอุปกรณ์ / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต้องการ (ห้องสมุด คอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการ สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา)				
1.4.2 มีการพัฒนาอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีปริมาณและคุณภาพเหมาะสม ทันสมัย ปลอดภัย และตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก				
1.4.3 มีการติดตามสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเรื่องอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้				
1.4.4 มีการนำผลที่ได้จากการติดตามความพึงพอใจของผู้เรียนผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเรื่องอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ				
1.4.5 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
2. ข้อมูลข่าวสาร 2.1 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ทุกด้านของมหาวิทยาลัย เผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย				
2.2 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน				



การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน				
2.4 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.5 มีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของผู้เรียน				
2.6 มีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน				
2.7 มีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
2.8 มีข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายในที่เป็นปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ ข้อมูลนโยบายการประกันคุณภาพ องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้/เป้าหมาย/เกณฑ์การประเมิน กรอบระยะเวลาดำเนินงาน กลไกการดำเนินงาน				
2.9 มีข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายนอกของ สมศ.ที่เป็นปัจจุบันเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ ข้อมูลมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้/เกณฑ์การประเมิน กรอบระยะเวลาดำเนินงาน กลไกการดำเนินงาน				
2.10 มีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายในของรอบปีที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย				
2.11 มีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบปีที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย				
2.12 มีข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเผยแพร่ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย				
2.13 มีระบบการคัดเลือก รวบรวม และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพสูง ทันสมัย ปลอดภัย และพร้อมใช้งาน				
2.14 มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ และให้ความรู้แก่ผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สะดวกและรวดเร็ว				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.15 มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานทุกพันธกิจ				
2.16 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
<b>3. เทคโนโลยี</b>				
3.1 มีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย เพียงพอปลอดภัยและทันต่อการใช้งานที่เป็นพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก				
3.2 มีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องแม้ในกรณีฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติต่างๆ				
3.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย				
3.4 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
<b>กระบวนการประกันคุณภาพ</b>				
<b>1. การควบคุมคุณภาพ</b>				
1.1) มีการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงคุณภาพของสภามหาวิทยาลัย				
1.2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพที่ครอบคลุมพันธกิจหลัก (การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม) และงานสนับสนุนพันธกิจหลัก				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.2.2 คณะกรรมการฯ ค้นหา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบายรัฐบาล นโยบายและเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัย จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค กฎหมาย มาตรฐานด้านการอุดมศึกษา เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการศึกษา ผลการดำเนินงาน ผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกในรอบที่ผ่านมา ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก				
1.2.3 คณะกรรมการฯ และผู้บริหารร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้คุณภาพ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ต้นปีการศึกษา				
1.2.4 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ				
1.2.5 ผู้บริหารสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
1.2.6 หน่วยปฏิบัติทุกระดับจัดทำแผนปฏิบัติการเป้าหมาย ตัวบ่งชี้คุณภาพ เกณฑ์การประเมินคุณภาพ และงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย				
1.2.7 ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี				
1.2.8 คณะกรรมการฯ ทบทวนผลลัพธ์ของการบริหารแผนกลยุทธ์ และนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในรอบถัดไป				
1.2.9 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... ..... .....				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.3) พัฒนาระบบการและกลไกการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย				
1.3.1 กำหนดผู้บริหารระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย				
1.3.2 กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย				
1.3.3 กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า				
1.3.4 กำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย				
1.3.5 กำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า				
1.3.6 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่ครอบคลุมการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ				
1.3.7 กำหนดให้การประกันคุณภาพเป็นภารกิจหนึ่งของวงการดำเนินงานปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี				
1.3.8 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยหรือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย ( โปรระบุหรือแนบรายละเอียด..... .....) .....)				
1.3.9 บูรณาการมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับคุณภาพเข้ากับการประกันคุณภาพ อาทิ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การจัดการความรู้				
1.3.10 กำหนดองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้คุณภาพ เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่สอดคล้องกับพันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานการอุดมศึกษาต่าง ๆ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษภายในและภายนอกตามที่กฎหมายกำหนด				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.3.11 จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพที่ประกอบด้วยนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ กระบวนการประกันคุณภาพ องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้คุณภาพ/ เป้าหมาย/ เกณฑ์การประเมินคุณภาพ วิธีการ/ขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูล กรอบเวลาการดำเนินงานประกันคุณภาพ การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง				
1.3.12 เผยแพร่คู่มือการประกันคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้นใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย				
1.3.13 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการประกันคุณภาพทุกระดับอย่างทั่วถึง อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การตรวจสอบและประเมินคุณภาพผ่านระบบคอมพิวเตอร์				
1.3.14 จัดกิจกรรมให้ความรู้และกระตุ้นให้เกิดการประกันคุณภาพภายในที่มีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อาทิ การประชุม/สัมมนา การฝึกอบรม การเผยแพร่ผ่าน website การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
1.3.15 จัดระบบสื่อสารข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพสู่ผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างทั่วถึง เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย				
1.3.16 มีการพัฒนาผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยในเชิงปริมาณที่เพียงพอ และมีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกัน				
1.3.17 สร้างทีมงานคุณภาพส่วนกลางให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพให้กับหน่วยงาน/บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย				
1.3.18 ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ การศึกษาทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดเก็บ และเผยแพร่เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ				
1.3.19 มีการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบประกันคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ				
1.3.20 จัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.3.21 มีการประกวดและให้รางวัลแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการพัฒนาการประกันคุณภาพ				
1.3.22 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				
<b>2. การตรวจสอบคุณภาพ</b>				
2.1) คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารติดตามตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติทุกระดับ เพื่อให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ องค์กรประกอบ/ ตัวบ่งชี้คุณภาพ/ เป้าหมาย/ เกณฑ์การประเมินคุณภาพ วิธีการ/ ขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูล กรอบเวลาการดำเนินงานและการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง				
2.2) คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารติดตามตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลและหลักฐานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เพื่อให้มีความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์				
2.3) คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารติดตามตรวจสอบผลการประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติทุกระดับเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงและกำกับให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย				
2.4) คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการตรวจสอบระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพ				
2.5) คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารนำผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพไปใช้ในการทบทวนระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยได้ทันกำหนดเวลา				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
2.6) หน่วยปฏิบัติทุกระดับทบทบระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพ และนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย				
2.7) อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				
<b>3. การประเมินคุณภาพ</b>				
3.1) มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการตรวจเยี่ยมของคณะผู้ประเมินคุณภาพ (การเตรียมเอกสาร/ข้อมูล ผู้ปฏิบัติงาน สถานที่) การดำเนินการระหว่างการตรวจเยี่ยม (เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าร่วมรับฟังคณะผู้ประเมินคุณภาพชี้แจงวัตถุประสงค์/วิธีการ/ให้ข้อมูลป้อนกลับ จัดผู้ประสานงานเยี่ยมชม) และการดำเนินการหลังการตรวจเยี่ยม (นำผลเข้าสู่ที่ประชุมระดับต่าง ๆ เพื่อวางแผนพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ)				
3.2) มีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้และสอดคล้องกับบทบัญญัติของกฎหมาย				
3.3) มีการประเมินคุณภาพภายในระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าทุกปี				
3.4) มีการประเมินคุณภาพภายในระดับคณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าทุกปี				
3.5) มีการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัยทุกปี				
3.6) มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองและส่งคืนสังกัดตามเวลาที่กำหนดในกฎหมายทุกปี (ภายใน 120 วันนับจากวันสิ้นปีการศึกษาของมหาวิทยาลัย)				
3.7) มีการเผยแพร่รายงานการประเมินตนเองต่อสาธารณะทุกปี				
3.8) มีการประเมินคุณภาพตามสภาพจริง โดยการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ตามความเป็นจริง เคารพกติกา และยอมรับผลการประเมินเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
3.9) มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกร่วมเป็นกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทุกระดับตั้งแต่ภาควิชา คณะ และ มหาวิทยาลัย				
3.10) มีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทและทุกระดับได้ทราบในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเป็นข้อมูลนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้อง				
3.11) มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในต่อสภามหาวิทยาลัยในเวลาที่เหมาะสมเป็นประจำทุกปี				
3.12) มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกต่อสภามหาวิทยาลัยทุกรอบการประเมิน				
3.13) มีการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม				
3.14) หน่วยปฏิบัติทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีกับผู้ประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อนำไปพัฒนาหน่วยงาน				
3.15) อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1) มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย 1.1 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อาทิ คู่มือการประกันคุณภาพ เอกสารข่าว				
1.2 การประชุม/สัมมนา				



การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1.3 การฝึกอบรม				
1.4 การเผยแพร่ทาง website ของมหาวิทยาลัย				
1.5 การถ่ายทอดผ่านผู้บังคับบัญชา				
1.6 การจัดกิจกรรมรูปแบบอื่น ๆ อาทิ นิทรรศการ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
1.7 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				
2) มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ				
2.1 การประชุม/สัมมนา				
2.2 การมอบหมายงานตามลำดับชั้น				
2.3 การฝึกอบรม				
2.4 การเผยแพร่ทาง website ของมหาวิทยาลัย				
2.5 อื่น ๆ โปรดระบุ..... .....				
3) มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
3.1 แบบสอบถาม				
3.2 กล้องรับฟังความเห็น				
3.3 การสัมภาษณ์				
3.4 การจัดหน่วยงานรับฟังความเห็น โดยเฉพาะ				
3.5 web board				
3.6 อื่น ๆ โปรดระบุ..... ..... .....				

การประกันคุณภาพ	ระดับของการปฏิบัติจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
4) มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม				
4.1 แบบสอบถาม				
4.2 การสัมภาษณ์				
4.3 การทำ peer review				
4.4 การใช้สถิติข้อมูลเป็นตัวบ่งชี้ อาทิ การลงทะเบียนเรียน อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน อัตราการถอนรายวิชา อัตราการใช้บริการ อัตราการบริจาคสนับสนุนมหาวิทยาลัย				
4.5 การเปรียบเทียบกับค่ากลางของมหาวิทยาลัย				
4.6 อื่น ๆ โปรดระบุ.....				
5) มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ				
5.1 ชุมชนเรียนรู้				
5.2 การทำงานเป็นทีม				
5.3 กิจกรรมความร่วมมือทั้งภายในกลุ่มและข้ามกลุ่มภายในมหาวิทยาลัย				
5.4 เครือข่ายความร่วมมือกลุ่มต่าง ๆ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย				
5.5 อื่น ๆ โปรดระบุ.....				
6) มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง				
6.1 วงจร PDCA				
6.2 ระบบ ISO				
6.3 การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)				
6.4 TQM (Total Quality Management)				
6.5 Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework				

## 3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพ

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารตั้งแต่ระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีวิสัยทัศน์ ทัศนคติภาพ ความมุ่งมั่น และเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน นโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกัน คุณภาพด้วยตนเอง				
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกัน คุณภาพที่เกิดจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท				
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกัน คุณภาพให้ความสำคัญกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกล ยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์				
4. ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการดำเนินงานคุณภาพ และมี KPI วัดผลสำเร็จของงาน ที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ				
5. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการ ประกันคุณภาพไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกประเภทและทุกระดับอย่าง ทัวถึง และมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง				
6. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการ ประกันคุณภาพไปสู่กลุ่มผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง				
7. การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่กระตุ้นให้เกิดการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อาทิ การสร้างความเข้าใจเรื่องวงจร คุณภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในทุกระบวนงาน การสร้าง ระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การสร้างระบบวัดผลการ ดำเนินงานและการติดตามประเมินผล การมีระบบการให้รางวัล/ ยกย่องชมเชย มีการทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุง กระบวนงาน โดยนำวงจรคุณภาพเป็นหลักในการปรับปรุง				

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
8. การจัดโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ อาทิ มีระบบการทำงานและหน่วยงานที่สอดคล้องกลมกลืนไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนงานพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพโดยเฉพาะ				
9. การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความพอเพียง ความโปร่งใส ความคุ้มค่า				
10. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านอัตรากำลังและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
11. ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทั้งพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก				
12. บรรยากาศการทำงานที่บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน				
13. บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่ดีและการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก				
14. การนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพมาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อาทิ PDCA TQM ISO Benchmarking Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework				
15. อื่น ๆ โปรดระบุ.....				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา  
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

.....

.....

.....



## ภาคผนวก ข 3

แบบวิเคราะห์สาระแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเอกสาร

ชื่อเอกสาร.....แหล่งที่มา.....

ปีที่ตีพิมพ์.....วันที่วิเคราะห์เอกสาร.....

## ตอนที่ 2 รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ

องค์กร	แนวคิด/หลักการ/วัตถุประสงค์/ เป้าหมายของการจัดการความรู้	แนวทางในการจัดการความรู้	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการ ความรู้	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการ จัดการความรู้
1. องค์กรภายในประเทศ				
1.1				
1.2				
1.3				
2. องค์กรภายในประเทศ				
2.1				
2.2				

## ภาคผนวก ข 4

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม  
แนวคิดการจัดการความรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล.....

วันที่ให้ข้อมูล.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม  
แนวคิดการจัดการความรู้

คำชี้แจง ผู้วิจัยได้จำแนกระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิด  
การจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นออกเป็นประเด็น ๆ และขอให้ท่านพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความ  
เหมาะสมของระบบ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ให้คะแนน 5 สำหรับประเด็นที่เห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด

ให้คะแนน 4 สำหรับประเด็นที่เห็นว่าเหมาะสมมาก

ให้คะแนน 3 สำหรับประเด็นที่เห็นว่าเหมาะสมปานกลาง

ให้คะแนน 2 สำหรับประเด็นที่เห็นว่าเหมาะสมน้อย

ให้คะแนน 1 สำหรับประเด็นที่เห็นว่าเหมาะสมน้อยที่สุด

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้	คะแนน				
	5	4	3	2	1
1. โครงสร้างของระบบแสดงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงของ องค์ประกอบของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพ การศึกษาย่างครบถ้วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต และข้อมูลป้อนกลับ					

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้	คะแนน				
	5	4	3	2	1
2. หลักการของระบบเป็นการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นที่ระดับบุคคล จากนั้นบุคคลจะใช้ความรู้ที่มีคุณภาพที่ผ่านการคัดกรองแล้วเป็นพลังขับเคลื่อนการประกันคุณภาพ และนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอย่างยั่งยืน					
3. วัตถุประสงค์ของระบบมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพ คือ คัดกรองความรู้หลักของการดำเนินงานและกระบวนการประกันคุณภาพ เพื่อนำมาสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรและผู้รับบริการ					
4. กลยุทธ์ของระบบส่งเสริมการออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพ เพื่อให้ได้มา แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ที่ดีกว่าความรู้ที่มีอยู่ดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการวางระบบคุณภาพขององค์กร					
5. ปัจจัยนำเข้าของระบบมีความครอบคลุมองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้และเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ คือ คน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี					
6. กระบวนการของระบบ 6.1 แสดงลำดับขั้นของการดำเนินงานจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ครบถ้วน ตั้งแต่การดำเนินการระดับกลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติ					
6.2 ส่งเสริมให้องค์การมีการออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ชัดเจน ประกอบด้วย ความรู้และสารสนเทศที่จำเป็นในระยะยาว แนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพการศึกษา วิธีการจัดหาและจัดการ รวมทั้งการใช้ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ					



ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้	คะแนน				
	5	4	3	2	1
6.3 ส่งเสริมการกำหนดนโยบายและวางแผนการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและบริบทขององค์กร รวมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดความสำเร็จ					
6.4 มีการประเมินความสอดคล้องระหว่างความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่กำหนดกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความรู้หรือความสามารถที่จำเป็นสูงสุด					
6.5 มีการควบคุมความรู้หรือมีการปกป้องและรักษาความรู้ขององค์กรให้ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย					
6.6 มีการจัดเตรียมทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพอย่างพร้อมเพียง					
6.7 มีการกำหนดกลไกส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่ครอบคลุม อาทิ ผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน เครื่องมือและหรือเทคนิคและหรือวิธีการ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ					
6.8 มีกิจกรรมจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่การระบุนความรู้ การค้นหาความรู้ทั้งที่เห็นชัดแจ้ง (explicit knowledge) และที่ฝังสมอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) การพัฒนาความรู้ (วงจร SECI) การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้					
6.9 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด					



## ภาคผนวก ข 5

## แบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ-สกุล .....อายุ.....

วุฒิการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

ตำแหน่ง.....คณะ/วิทยาลัย.....

มหาวิทยาลัย.....

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง  น้อยกว่า 1 ปี  1-5 ปี  
 6-10 ปี  มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้

## คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความข้างล่างและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันของท่าน

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด  
 2 หมายถึง น้อย  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 4 หมายถึง มาก  
 5 หมายถึง มากที่สุด

การประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน					
2. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายด้านการบริการวิชาการขององค์กรเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย					

การประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. ท่านมีความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ อะไรบ้างในการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
4. ท่านมีความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจด้านการบริการวิชาการที่เป็น จุดเน้นขององค์กร					
5. ท่านมีความรู้ที่ใครเกี่ยวข้องและมีความรู้ที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการ					
6. ท่านมีความรู้ว่าจะสามารถค้นหาความรู้ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการได้จากใคร ที่ไหน อย่างไร					
7. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับวิธีถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการบริการ วิชาการกับ ผู้ร่วมงาน					
8. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (good practice) ของ การปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการ					
9. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การค้นหา แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความรู้ด้าน การบริการวิชาการที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กร					
10. ท่านมีความรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์และยกระดับ ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อ สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
11. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพในการ ยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน					
12. ท่านมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้าน การบริการวิชาการในองค์กร					
13. การปฏิบัติงานโดยปราศจากความรู้ด้านการบริการ วิชาการที่จำเป็น จะทำให้ผลงานขาดคุณภาพ					

การประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
14. การเรียนรู้ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนและเป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาคน และพัฒนางาน					
15. ความรู้และทักษะด้านการบริการวิชาการที่สั่งสมอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีคุณค่า ควรมีการถ่ายทอดออกมาให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร					
16. การแสวงหาความรู้ด้านการบริการวิชาการจากผู้มีประสบการณ์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาความรู้ขององค์กร					
17. การสื่อสารและแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในโลกยุคปัจจุบัน					
18. การมีบรรยากาศของการเปิดเผย จริงใจ รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน การยกย่องชมเชย จะช่วยให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
19. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการแสวงหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ					
20. การประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีอยู่ในองค์กรจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมทางการศึกษา					
21. การใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จะผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริการวิชาการ					
22. ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาความรู้ด้านการบริการวิชาการในองค์กร คือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหา แลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการในการปฏิบัติงาน					

การประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
23. องค์กรต้องการความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
24. การจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการทำให้ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีกว่าความรู้ที่มีอยู่เดิม					
25. ท่านสามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาช่องว่างของความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร					
26. ท่านสามารถระบุความรู้และความสามารถด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้					
27. ท่านสามารถค้นหาและเข้าถึงความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว					
28. ท่านสามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านการบริการวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานได้หลากหลายช่องทาง					
29. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการบริการวิชาการที่ได้จากการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้					
30. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหา จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ด้านการบริการวิชาการภายในองค์กร					

-----

## ภาคผนวก ข 6

แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม  
แนวคิดการจัดการความรู้

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล.....

วันที่ให้ข้อมูล.....

ความเกี่ยวข้องหรือบทบาทในโครงการ

ผู้บริหาร

ทีมงานจัดการความรู้

ผู้เข้าร่วมโครงการ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตาม  
แนวคิดการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ให้คะแนน 5 สำหรับประเด็นที่เห็นด้วยมากที่สุด

ให้คะแนน 4 สำหรับประเด็นที่เห็นด้วยมาก

ให้คะแนน 3 สำหรับประเด็นที่เห็นด้วยปานกลาง

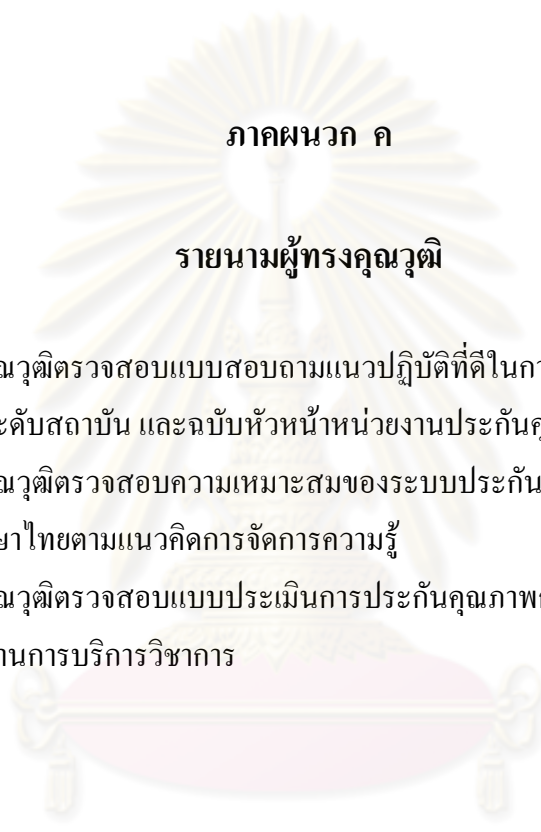
ให้คะแนน 2 สำหรับประเด็นที่เห็นด้วยน้อย

ให้คะแนน 1 สำหรับประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้	คะแนน				
	5	4	3	2	1
1. โครงสร้างของระบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ของการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาอย่าง ครบถ้วนและชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ					
2. โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบ มีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้นการ บรรลุเป้าหมายของวิทยาลัย					
3. โครงสร้าง หลักการ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของระบบมี ความเหมาะสมและสามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการ ยกระดับคุณภาพการบริการวิชาการของวิทยาลัยได้					







## ภาคผนวก ก

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- ค 1 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา  
ฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน และฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ
- ค 2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ  
สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้
- ค 3 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการ  
จัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ภาคผนวก ค 1

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา  
ฉบับผู้บริหารระดับสถาบัน และฉบับหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ

1. ดร. จิรณี ตันศิริตวันวงศ์  
รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ศรีสมรัก อินทุจันทร์ยง  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ภาคผนวก ค 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ  
สถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ กิตติชัย วัฒนานิกกร  
ข้าราชการเกษียณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วุฒิชัย ธนาพงศธร  
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร. มานิต บุญประเสริฐ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

### ภาคผนวก ค 3

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการ  
ความรู้ด้านการบริการวิชาการ

1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ กิตติชัย วัฒนานิกกร  
ข้าราชการเกษียณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วุฒิชัย ธนาพงศธร  
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร. มานิต บุญประเสริฐ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต



ภาคผนวก ง

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา  
ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ด้านคุณภาพบัณฑิต 1.1 นโยบายด้านคุณภาพบัณฑิต (policy) 1.1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนา คุณภาพบัณฑิต	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.787	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			13	3.62	0.650	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		9	3	1	0	13	3.61	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.61	0.650	มากที่สุด
1.1.2 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย มีการกำหนดคุณภาพบัณฑิตหรือ คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้เป็น ลายลักษณ์อักษร	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6		1		7	3.71	0.756	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	8		1		9	3.78	0.667	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2		1		3	3.33	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	0	2	0	13	3.69	0.751	มากที่สุด	รวม	11	0	2	0	13	3.69	0.751	มากที่สุด
1.2 กลยุทธ์ด้านคุณภาพบัณฑิต (strategy) 1.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
1.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม								มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก		1	2			3	3.33	0.577	
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.61	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.61	0.506	มากที่สุด
1.2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	2		7	2.86	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	2		9	3.11	0.781	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ								มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก		พัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก
1.2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก		พัฒนาศักยภาพ							
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
1.2.7 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตโดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			8	3.56	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก		พัฒนาศักยภาพ							
	ม. เอกชน	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต						-	-	-
รวม		6	6	0	0	12	3.50	0.522	มาก	รวม	6	6	0	0	12	3.50	0.522	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	2	1		5	3.20	0.837	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	6	1	0	11	3.27	0.647	มาก	รวม	4	6	1	0	11	3.27	0.647	มาก
1.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่ทันสมัยและทันการณ์	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
1.2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	3	1		6	3.17	0.753	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	1		8	3.37	0.744	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	7	1	0	12	3.25	0.622	มาก	รวม	4	7	1	0	12	3.25	0.622	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทบทวนผลการดำเนินงาน วิธีการ หรือระบบงาน เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอและนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก
1.2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการคัดเลือกผู้เข้าศึกษาที่มีคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
1.2.13 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการและความเป็นเลิศของผู้เรียน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
1.2.15 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม รักษาและสืบทอดวัฒนธรรมที่ดีงาม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	1	2		7	3.29	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	1	2		9	3.44	0.880	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	3	2	0	13	3.46	0.776	มาก	รวม	8	3	2	0	13	3.46	0.776	มาก
1.2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีบริการแนะแนวและให้คำปรึกษาเชิงรุกแก่นักศึกษา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบดูแลหอพักภายในบริเวณมหาวิทยาลัยและบริเวณโดยรอบมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	5	1	0	13	3.38	0.870	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.38	0.870	มาก
1.2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพให้นักศึกษา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
1.2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาอย่างครบถ้วน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.20 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา เพื่อให้ นักศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้ง ร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ และคุณธรรมจริยธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
1.2.21 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามผลการเรียนและพฤติกรรม นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องที่ พร้อมแก้ไขและให้ความช่วยเหลือ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	5	1		7	3.00	0.577	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	6	1		9	3.11	0.601	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก
1.2.22 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตที่มีปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		5	2		7	2.71	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	1	6	2		9	2.89	0.601	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		2	8	3	0	13	2.92	0.641	มาก	รวม	2	8	3	0	13	2.92	0.641	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
รวมเฉลี่ยด้านคุณภาพบัณฑิต	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	79	74	12	0	165	3.41	0.624	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	122	79	12	0	213	3.52	0.603	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	37	9	2	0	48	3.73	0.535	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	28	38	6	0	72	3.30	0.619	มาก
	ม. ราชภัฏ	10	34	4	0	48	3.12	0.531	มาก	ผลิตบัณฑิต	17	6	0	0	23	3.74	0.449	มากที่สุด
	ม. เอกชน	41	6	0	0	47	3.87	0.337	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	17	6	0	0	23	3.74	0.449	มากที่สุด
	รวม	167	123	18	0	308	3.48	0.606	มาก	รวม	167	123	18	0	308	3.48	0.606	มาก
2. มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2.1 นโยบายด้านงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ (policy ) 2.1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย มีนโยบายด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
2.2 กลยุทธ์ด้านงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ (Strategy ) 2.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	7	2			9	3.78	0.440	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2			8	3.75	0.463	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	4	1	0	12	3.50	0.674	มาก	รวม	7	4	1	0	12	3.50	0.674	มาก
2.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.67	0.500	มากที่สุด
2.2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.440	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มากที่สุด	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มากที่สุด
2.2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
2.2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์โดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	7			9	3.22	0.441	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		2	10	1	0	13	3.08	0.493	มาก	รวม	2	10	1	0	13	3.08	0.493	มาก
2.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก
2.2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบและกลไกส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์อย่างครบวงจร	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายนอกอย่างเป็นระบบ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
2.2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อผลิตองค์ความรู้/นวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
2.2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2		1		3	3.33	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์แบบต่อยอด เพื่อค้นหานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
2.2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีมาตรการจูงใจให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.440	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีฐานข้อมูลด้านการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการทำวิจัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์และนักวิจัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์และนักวิจัยจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา โดยให้ทุนสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการติดต่อ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
2.2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.440	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.20 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยสร้างผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.55	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม			3		3	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	3	4	0	13	3.15	0.899	มาก	รวม	6	3	4	0	13	3.15	0.899	มาก
2.2.21 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่นำผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และสิ่งประดิษฐ์มาเพิ่มคุณค่าทางพาณิชย์ให้มากขึ้น	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1		2		3	2.67	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	2	2	0	13	3.54	0.776	มากที่สุด	รวม	9	2	2	0	13	3.54	0.776	มากที่สุด
2.2.22 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยบูรณาการระหว่างศาสตร์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.23 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	2		1		3	3.33	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด
2.2.24 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำวารสารงานวิจัยที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของวงการวิชาการ/วิชาชีพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.727	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
2.2.25 มหาวิทยาลัยจัดให้มีสำนักพิมพ์เพื่อผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ออกเผยแพร่	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	5		1	7	2.86	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	6		1	9	3.11	0.928	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม			3		3	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	3	6	3	1	13	2.85	0.900	มาก	รวม	3	6	3	1	13	2.85	0.900	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.26 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อสนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งของการศึกษาระดับพื้นฐาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
2.2.27 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน/ผู้ประกอบการในการผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก
2.2.28 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์การวิจัยเข้ากับพันธกิจอุดมศึกษา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.29 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยการสร้างสรรค์บรรยากาศการวิจัยทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก
2.30 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก
รวมเฉลี่ยด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	114	90	5	1	210	3.51	0.572	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	169	94	5	1	269	3.60	0.548	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	43	12	4	0	59	3.66	0.605	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	24	48	20	0	92	3.04	0.694	มาก
	ม. ราชภัฏ	7	39	16	0	62	2.85	0.596	มาก									
	ม. เอกชน	34	26	0	0	60	3.57	0.500	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	5	25	0	0	30	3.17	0.379	มากที่สุด
รวม		198	167	25	1	391	3.44	0.625	มาก	รวม	198	167	25	1	391	3.44	0.625	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ 3.1 นโยบายด้านการบริการวิชาการ (policy) 3.1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย มีนโยบายเรื่องการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
3.2 กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ (strategy) 3.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
3.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับ ติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	2	2		7	3.14	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	2	2		9	3.33	0.866	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.22	0.972	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
3.2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	5	1		7	3.00	0.577	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	5	1		9	3.22	0.667	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก
3.2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		5	2		7	2.71	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	5	2		9	3.00	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		5	2		7	2.71	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	5	2		9	3.00	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
3.2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการบริการวิชาการโดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	4	2	0	13	3.38	0.768	มาก	รวม	7	4	2	0	13	3.38	0.768	มาก
3.2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานการบริการวิชาการ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		4	3		7	2.57	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	3		9	2.89	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		2	8	3	0	13	2.92	0.640	มาก	รวม	2	8	3	0	13	2.92	0.640	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการที่ทันสมัยและทันการณ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
3.2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของแผนด้านการบริการวิชาการที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.816	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.759	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.759	มาก
3.2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของชุมชน สังคม และผู้รับบริการเพื่อกำหนดการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		5	2		7	2.71	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	5	2		9	3.00	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.2.12 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการความรู้และประสบการณ์ด้านการบริการวิชาการเข้ากับพันธกิจอุดมศึกษา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
3.2.13 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรจัดตั้งบริษัทเพื่อใช้องค์ความรู้ในการบริการวิชาการและทำธุรกิจได้	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		5	1	1	7	2.57	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	1	6	1	1	9	2.78	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	2	7	3	1	13	2.77	0.832	มาก	รวม	2	7	3	1	13	2.77	0.832	มาก
3.2.14 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการรายได้จากการให้บริการวิชาการและนำไปใช้พัฒนาสถาบันอย่างเป็นระบบ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริการวิชาการแบบให้เปล่า โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2		1		3	3.33	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด	รวม	10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด
3.2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่สังคม ชุมชน และท้องถิ่น	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
3.2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริการวิชาการผ่านเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.2.18 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	1	4		7	2.71	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	1	4		9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	3	5	0	13	3.00	0.913	มาก	รวม	5	3	5	0	13	3.00	0.913	มาก
รวมเฉลี่ยด้านการบริการวิชาการ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	33	70	24	1	128	3.05	0.691	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	68	71	24	1	164	3.26	0.723	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	25	8	3	0	36	3.61	0.645	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	11	36	7	0	54	3.07	0.578	มาก
	ม. ราชภัฏ	5	29	4	0	38	3.03	0.492	มาก									
	ม. เอกชน	30	7	0	0	37	3.81	0.397	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	14	7	0	0	21	3.67	0.483	มากที่สุด
รวม		93	114	31	1	239	3.25	0.689	มาก	รวม	93	114	31	1	239	3.25	0.689	มาก
4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 4.1 นโยบายการทำนุบำรุงศิลปะฯ 4.1.1 สถาบันมหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับชุมชน สังคม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2 กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (strategy) 4.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	2		6	2.83	0.753	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2		8	3.12	0.834	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	7	2	0	12	3.08	0.669	มาก	รวม	3	7	2	0	12	3.08	0.669	มาก
4.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	2		6	2.83	0.753	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2		8	3.13	0.835	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	6	2	0	12	3.17	0.717	มาก	รวม	4	6	2	0	12	3.17	0.717	มาก
4.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	2		6	2.83	0.753	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2		8	3.13	0.835	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	6	2	0	12	3.17	0.717	มาก	รวม	4	6	2	0	12	3.17	0.717	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	1		6	3.00	0.633	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	1		8	3.25	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	8	1	0	12	3.17	0.577	มาก	รวม	3	8	1	0	12	3.17	0.577	มาก
4.2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	2	3		6	2.67	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	2	3		8	3.00	0.926	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	6	3	0	12	3.00	0.739	มาก	รวม	3	6	3	0	12	3.00	0.739	มาก
4.2.6 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	1		6	3.00	0.633	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	1		8	3.25	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	6	2	0	12	3.17	0.717	มาก	รวม	4	6	2	0	12	3.17	0.717	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม โดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	2	2		6	3.00	0.894	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	2		8	3.25	0.886	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	3	2	0	12	3.42	0.793	มาก	รวม	7	3	2	0	12	3.42	0.793	มาก
4.2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังของ ผู้ปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	1	3	1	7	2.57	1.134	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	1	3	1	9	2.89	1.167	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.700	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	5	3	1	13	2.92	0.954	มาก	รวม	4	5	3	1	13	2.92	0.954	มาก
4.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมที่ทันสมัยและทันการณ์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	2		7	2.86	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	2		9	3.11	0.781	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		4	3		7	2.57	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	3		9	2.89	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก	รวม	3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก
4.2.11 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อการอนุรักษ์ สร้างมาตรฐานเอกลักษณ์ และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		6	1		7	2.86	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	6	1		9	3.11	0.601	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก
4.2.12 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมประจำภูมิภาค เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างของการอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	1	4		7	2.71	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	1	4		9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1		2		3	2.67	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	2	6	0	13	2.92	0.954	มาก	รวม	5	2	6	0	13	2.92	0.954	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.13 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรผลิตหนังสือวารสาร จดหมายข่าว เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงและเผยแพร่ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมสู่ชุมชน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	2	3		6	2.67	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	2	3		8	3.00	0.926	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	4	4	0	12	3.00	0.853	มาก	รวม	4	4	4	0	12	3.00	0.853	มาก
4.2.14 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
4.2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานให้บริการและเผยแพร่ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	1	2		7	3.29	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	1	2		9	3.44	0.882	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	2	4	0	13	3.23	0.927	มาก	รวม	7	2	4	0	13	3.23	0.927	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมกับหน่วยงานภายนอกในระดับชาติ ระดับภูมิภาคหรือระดับโลก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	2	3		7	2.86	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	3		9	3.11	0.928	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	4	4	0	13	3.08	0.862	มาก	รวม	5	4	4	0	13	3.08	0.862	มาก
4.2.17 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับพันธกิจอุดมศึกษา	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		3	4		7	2.43	0.534	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	3	4		9	2.78	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	5	5	0	13	2.85	0.801	มาก	รวม	3	5	5	0	13	2.85	0.801	มาก
4.2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรบูรณาการภูมิปัญญาไทยในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและวิชาชีพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	5	1		7	3.00	0.577	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	5	1		9	3.22	0.667	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.19 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		5	2		7	2.71	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	5	2		9	3.00	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก	รวม	3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก
4.2.20 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรขยายงานส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่ต่างประเทศ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	1	4		7	2.71	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	3	4		9	2.78	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1		2		3	2.67	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	3	6	0	13	2.85	0.899	มาก	รวม	4	3	6	0	13	2.85	0.899	มาก
4.2.21 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.2.22 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	1	4		7	2.71	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	1	4		9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	3	5	0	13	3.00	0.913	มาก	รวม	5	3	5	0	13	3.00	0.913	มาก
เฉลี่ยภาพรวมด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	33	68	51	1	153	2.87	0.749	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	77	70	51	1	199	3.12	0.807	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	23	14	10	0	47	3.28	0.799	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	9	46	14	0	69	2.93	0.575	มาก
	ม. ราชภัฏ	8	34	4	0	46	3.09	0.509	มาก	ผลิตบัณฑิต	15	8	0	0	23	3.65	0.487	มากที่สุด
	ม. เอกชน	37	8	0	0	45	3.82	0.387	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	15	8	0	0	23	3.65	0.487	มากที่สุด
	รวม	101	124	65	1	291	3.12	0.757	มาก	รวม	101	124	65	1	291	3.12	0.757	มาก
5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร 5.1.นโยบายด้านการพัฒนาสถาบันฯ 5.1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคต	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.1.2 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทั้งระดับ/ระยะยาวที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
5.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร (strategy)	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
5.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
5.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยด้วยระบบการบริหารจัดการที่ดี (good governance)	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย และให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
5.2.4 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
5.2.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.6 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก
5.2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
5.2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก
5.2.10 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
5.2.11 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ								
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
5.2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก
5.2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยผ่านระบบการรายงาน อาทิ การรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ทูรรายไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารงานทุกพันธกิจ อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางสื่อสาร	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
5.2.16 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศลงถึงระดับบุคคล	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
5.2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับโลก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.630	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.630	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.18 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมพบปะและระดมความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
5.2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำระบบการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารงานทุกระดับ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
5.2.20 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.21 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
5.2.22 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	2		9	3.11	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก
5.2.23 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารจัดการโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		4	3		7	2.57	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	3		9	2.89	0.712	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	5	3	0	13	3.15	0.801	มาก	รวม	5	5	3	0	13	3.15	0.801	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.24 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เหมาะสมทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
5.2.25 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงานทุกระดับนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก
5.2.26 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทมีโอกาสในการพัฒนาที่มีความครอบคลุมรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายทั้งในและต่างประเทศ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.727	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด	รวม	10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.27 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.727	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
5.2.28 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้โดยการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และใช้เป็นผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
5.2.29 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย อาทิ หน่วยงานวัดกรรมการเรียนการสอน หน่วยผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.30 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการสร้างความสมดุลระหว่างภารกิจด้านการบริการวิชาการและการเรียนการสอน มีการกำหนดมาตรฐานภาระงานอาจารย์และมีมาตรการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
5.2.31 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	1	4		7	2.71	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	1	4		9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	3	4	0	13	3.15	0.900	มาก	รวม	6	3	4	0	13	3.15	0.900	มาก
5.2.32 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทที่ผูกโยงกับการให้รางวัล	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	2		7	2.86	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	5	2		9	3.00	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		2	9	2	0	13	3.00	0.577	มาก	รวม	2	9	2	0	13	3.00	0.577	มาก



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.33 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อาทิ เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดี มอบเกียรติบัตรแก่หน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.55	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
5.2.34 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ เน้นการสื่อสารแบบสองทาง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.750	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก
5.2.35 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบสวัสดิการให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท อาทิ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.36 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการจัดการเพื่อสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและผูกใจผู้ปฏิบัติงานได้ในรูปแบบต่าง ๆ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	9	0	0	13	3.31	0.480	มาก	รวม	4	9	0	0	13	3.31	0.480	มาก
5.2.37 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการจ้างบุคคลภายนอกเป็นอาจารย์ที่มีการกำกับมาตรฐานคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	3		7	2.71	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	3		9	2.89	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก
5.2.38 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน อาทิ การพัฒนาหลักสูตรร่วม การวิจัยแบบสหสาขาวิชา การใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.2.39 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภททำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.700	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
5.2.40 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เช่น วัฒนธรรมวิจัย วัฒนธรรมคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
5.2.41 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
เฉลี่ยภาพรวมด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	131	140	30	0	301	3.33	0.651	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	213	144	30	0	387	3.47	0.637	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	62	20	4	0	86	3.67	0.562	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	39	83	7	0	129	3.25	0.545	มาก
	ม. ราชภัฏ	17	66	3	0	86	3.16	0.456	มาก	ผลิตบัณฑิต	16	27	0	0	43	3.37	0.489	มาก
	ม. เอกชน	58	28	0	0	86	3.67	0.471	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	16	27	0	0	43	3.37	0.489	มาก
	รวม	268	254	37	0	559	3.41	0.613	มาก	รวม	268	254	37	0	559	3.41	0.613	มาก
6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน 6.1 นโยบายด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน (policy) 6.1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริม พัฒนาและกำกับมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.50	0.707	มาก
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
6.2 กลยุทธ์ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน (strategy) 6.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	3.50	0.707	มาก
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
6.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
6.2.4 มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.787	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาระดับสูง	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
6.2.6 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาระดับสูง		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก
6.2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของแผนพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่สำคัญทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาระดับสูง		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.8 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
6.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนให้แก่คณาจารย์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
6.2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีอัตราค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสัดส่วนภาระงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.622	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.622	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.11 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก
6.2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ทันสมัยและทันการณ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.727	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
6.2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของนักศึกษา ชุมชนผู้ใช้บัณฑิต คิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.14 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
6.2.15 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่หลากหลาย ทันสมัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
6.2.16 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรนานาชาติที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.17 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา เพื่อให้ นักศึกษามีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติงานในสถานประกอบการจริง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	1	3		7	3.00	1.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	1	3		9	3.22	0.972	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	3	3	0	13	3.31	0.855	มาก	รวม	7	3	3	0	13	3.31	0.855	มาก
6.2.18 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์บูรณาการระหว่างศาสตร์ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยและบูรณาการเข้าสู่หลักสูตรและการเรียนการสอน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
6.2.19 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าพัฒนานวัตกรรมหลักสูตร อาทิ หลักสูตรคู่ขนาน หลักสูตรควบสองปริญญา หลักสูตรใหม่ที่ยังไม่เคยมีการเปิดสอนมาก่อน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.972	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	5	3	0	13	3.15	0.801	มาก	รวม	5	5	3	0	13	3.15	0.801	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.20 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดวิชาศึกษาทั่วไปในระดับปริญญาตรี เพื่อพัฒนาทักษะด้านชีวิตของนักศึกษา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.50	0.707	มาก
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
6.2.21 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาได้มีโอกาสดูออกไปปฏิบัติงานในชุมชน เพื่อให้มีทักษะตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ใช้งาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
6.2.22 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยผสมผสานเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.23 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดให้มีสัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ที่เหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐาน กระทรวงศึกษาธิการและหรือองค์กรวิชาชีพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	1		8	3.37	0.744	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ			1		1	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	6	2	0	12	3.17	0.718	มาก	รวม	4	6	2	0	12	3.17	0.718	มาก
6.2.24 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
6.2.25 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.26 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าจัดการเรียนการสอนที่เน้นการปลูกฝังการพัฒนาผู้เรียนแบบรอบด้าน ทั้งทักษะมนุษย์ ทักษะองค์การ ทักษะเทคโนโลยี และทักษะข่าวสาร	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
6.2.27 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าจัดการเรียนการสอนแบบ e-learning เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้ที่สะดวกต่อผู้เรียน สามารถเรียนได้ทุกที่ ทุกแห่ง และทุกเวลา	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
6.2.28 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	2		9	3.11	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.29 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าบูรณาการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมมาใช้ในการพัฒนา หลักสูตรและการเรียนการสอน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
6.2.30 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่า พัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนอย่าง ต่อเนื่อง สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ด้วย ตนเอง และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
6.2.31 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยง เป็น e-campus ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.25	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.40	0.699	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.32 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้คณะวิชาเตรียมความพร้อมด้านวิชาการให้นักศึกษาเข้าใหม่ จัดให้มีการสอนเสริมสำหรับนักศึกษาที่มีพื้นฐานอ่อนก่อนเปิดภาคเรียน หรือสอนเสริมช่วงเย็น	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
6.2.33 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้คณะวิชาเตรียมความพร้อมด้านการปรับตัวและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยให้นักศึกษาเข้าใหม่อย่างเป็นทางการ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
6.2.34 มหาวิทยาลัยจัดให้ผู้เรียนมีความสะดวกในการเข้าถึงอุปกรณ์และสิ่งสนับสนุนการศึกษาคือเป็นอย่างดี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.35 มหาวิทยาลัยจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้สอนเสริมที่มีการจัดการที่ดี เช่น ศูนย์การเรียนรู้สอนเสริมที่หอพัก (Living and Learning Dormitory)	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	2	3		7	2.86	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	3		9	3.11	0.928	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	4	4	0	13	3.08	0.862	มาก	รวม	5	4	4	0	13	3.08	0.862	มาก
6.2.36 มหาวิทยาลัยจัดให้มีมาตรการบริหารจัดการพื้นที่เพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ มีระบบข้อมูลการใช้อาคารสถานที่กลาง เพื่อการตรวจสอบและใช้บริการ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
6.2.37 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมินการสอนของอาจารย์โดยนิสิตนักศึกษา และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.56	0.727	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2.38 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมินการสอนของอาจารย์แบบออนไลน์ที่นิสิตนักศึกษาและอาจารย์สามารถเข้าถึงได้สะดวก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	1	2		7	3.29	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	1	2		9	3.44	0.882	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	3	2	0	13	3.46	0.776	มาก	รวม	8	3	2	0	13	3.46	0.776	มาก
6.2.39 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำผลประเมินการสอนของอาจารย์ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการขอตำแหน่งทางวิชาการ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
6.2.40 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.787	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด					
เฉลี่ยภาพรวมด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	149	116	22	0	287	3.44	0.633	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	228	118	22	0	368	3.56	0.606	มากที่สุด	
	ม. ในกำกับของรัฐ	60	14	7	0	81	3.65	0.636	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	34	75	14	0	123	3.16	0.606	มาก	
	ม. ราชภัฏ	13	62	7	0	82	3.07	0.491	มาก		มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	26	15	0	0	41	3.63	0.488
	ม. เอกชน	66	16	0	0	82	3.80	0.399	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	
รวม		288	208	36	0	532	3.47	0.621	มาก	รวม	288	208	36	0	532	3.47	0.621	มาก	
7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ																			
7.1 นโยบายด้านการประกันคุณภาพ (policy)																			
7.1.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด	
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด	
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก		มากที่สุด		1			1	300	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	
7.2 กลยุทธ์ด้านการประกันคุณภาพ (strategy)																			
7.2.1 สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด	
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก	
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก		มากที่สุด					1	300	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.2 สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
7.2.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
7.2.4 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อการประกันคุณภาพตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		12	1	0	0	13	3.92	0.277	มากที่สุด	รวม	12	1	0	0	13	3.92	0.277	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.5 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการถ่ายทอดนโยบายและแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.071	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
7.2.6 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินความก้าวหน้าการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
7.2.7 มหาวิทยาลัยจัดให้มีผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบกำกับดูแลงานประกันคุณภาพโดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8				8	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ		1			1	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	1	0	0	12	3.92	0.302	มากที่สุด	รวม	11	1	0	0	12	3.92	0.302	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.8 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.55	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
7.2.9 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถาบัน หรือเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
7.2.10 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบคุณภาพแบบบูรณาการเชื่อมโยงมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพต่าง ๆ เข้ากับการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.11 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้การประกันคุณภาพเป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพในมหาวิทยาลัยในที่สุด	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		12	1	0	0	13	3.92	0.277	มากที่สุด	รวม	12	1	0	0	13	3.92	0.277	มากที่สุด
7.2.12 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมควบคุมทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก สามารถรองรับการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกได้	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
7.2.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการประกันคุณภาพจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.22	0.972	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.14 มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นและพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพ การปรับปรุงระบบ มีการประกวดและให้รางวัลแนวปฏิบัติที่ดี	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
7.2.15 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินคุณภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน อาทิ สร้างผู้ประเมินคุณภาพที่มีมาตรฐาน ประเมินคุณภาพตามสภาพความเป็นจริง มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมเป็นผู้ประเมิน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
7.2.16 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเสนอผลการประกันคุณภาพการศึกษา ต่อสภาวิชาการและหรือสภามหาวิทยาลัย ทุกครั้งที่ทราบผลการประเมิน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	13	0	0	0	13	4.00	0.000	มากที่สุด	รวม	13	0	0	0	13	4.00	0.000	มากที่สุด

ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.17 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
7.2.18 มหาวิทยาลัยจัดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพตามข้อเสนอของผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด
7.2.19 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบคุณภาพแบบบูรณาการเชื่อมโยงมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคณะวิชาและหน่วยงานต่าง ๆ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด



ตารางที่ 1 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามมาตรฐานคุณภาพ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

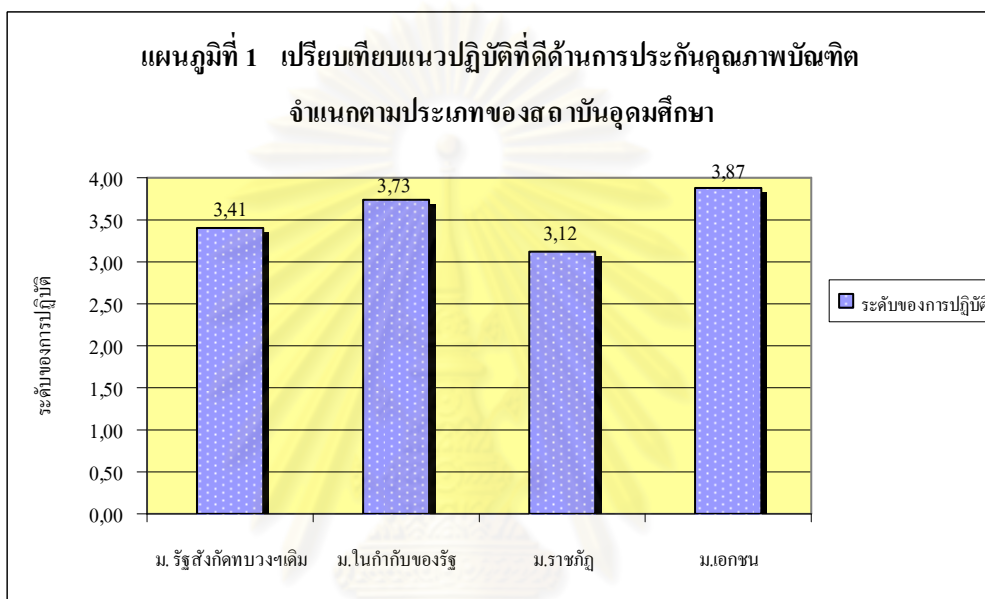
มาตรฐานคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7.2.20 มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหา และนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
เฉลี่ยภาพรวมด้านการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	112	34	1	0	147	3.75	0.447	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	153	34	1	0	188	3.81	0.408	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	31	6	4	0	41	3.66	0.656	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	29	29	5	0	63	3.38	0.633	มาก
	ม. ราชภัฏ	18	23	1	0	42	3.40	0.544	มาก									
	ม. เอกชน	26	16	0	0	42	3.62	0.491	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	5	16	0	0	21	3.24	0.436	มาก
รวม		187	79	6	0	272	3.67	0.517	มากที่สุด	รวม	187	79	6	0	272	3.67	0.517	มากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 1 พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาแต่ละมาตรฐานคุณภาพ ดังนี้

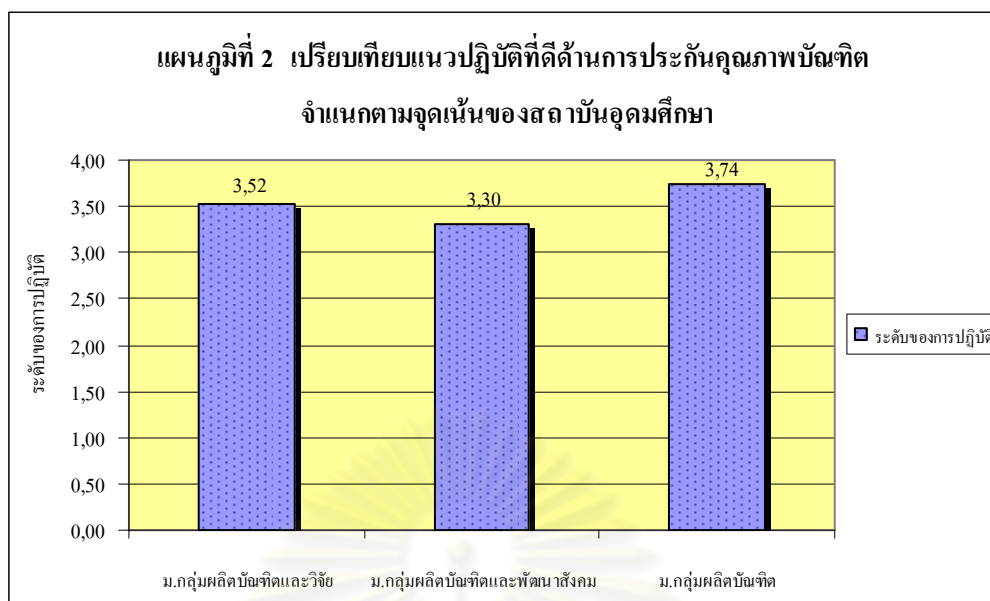
1. ด้านคุณภาพบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านคุณภาพบัณฑิตเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาอย่างครบถ้วน อาทิ แหล่งทุนการศึกษา ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ข้อมูลการฝึกวิชาชีพ รวมทั้งข้อมูลความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่จำเป็น ( $\bar{x} = 3.77$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีการกำหนดคุณภาพบัณฑิตหรือคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{x} = 3.69$ ) สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาชีพให้แก่นักศึกษา ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา เพื่อให้นักศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้งร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ คุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตตามแผนอย่างเพียงพอ ( $\bar{x} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการและความเป็นเลิศของผู้เรียน อาทิ สนับสนุนการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ การส่งผลงานวิชาการและสิ่งประดิษฐ์เข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติภายใต้ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา จัดเวทีแสดงผลงาน ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ทุนสนับสนุน มีรางวัลผลงานคุณภาพ ( $\bar{x} = 3.62$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่มีภาพลักษณ์หรือมีจุดเน้นตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน อาทิ การมุ่งเน้นสร้างบัณฑิตให้เป็นนักวิจัย ผู้นำธุรกิจ ผู้ประกอบการ บุคลากรด้านสาธารณสุข บุคลากรด้านการศึกษา ผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน มีอัตราความสำเร็จในการไต่งานทำสูง ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ ( $\bar{x} = 3.61$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ( $\bar{x} = 3.61$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.54$ ) และมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน อาทิ การรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของนักศึกษา สำรวจความพึงพอใจ และนำผลไปปรับปรุง ( $\bar{x} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านคุณภาพบัณฑิตอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านคุณภาพบัณฑิตเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ ) โดยมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{x} = 3.87$ ) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{x} = 3.73$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{x} = 3.41$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{x} = 3.12$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 1



เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านคุณภาพบัณฑิตเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.74$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.52$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 3.30$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

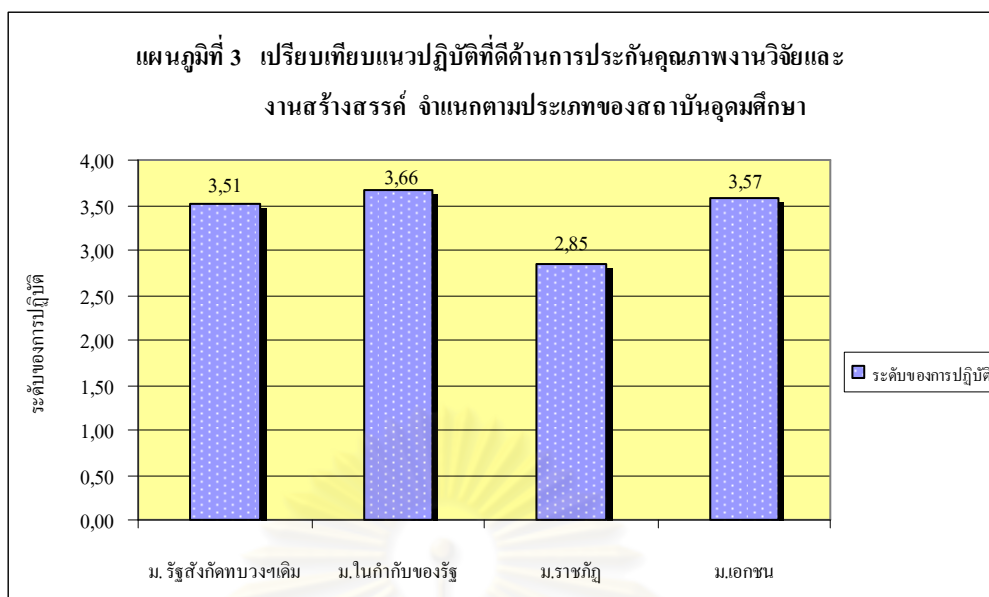


2. ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศไปอย่างชัดเจน อาทิ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการวิจัยระยะสั้น/ระยะยาว ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตามแผนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยวิจัยและงานสร้างสรรค์ เพื่อผลิตองค์ความรู้/นวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยี อาทิ ศูนย์บ่มเพาะสำหรับทำวิจัยเฉพาะทาง ศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ( $\bar{X} = 3.69$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์โดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบและกลไกส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและงานสร้างสรรค์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การมีคณะกรรมการ/ผู้บริหารรับผิดชอบโดยตรง มีระบบพัฒนานุเคราะห์ มีระบบสนับสนุนทรัพยากร มีระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีมาตรการจูงใจให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ อาทิ มีทุนวิจัย แสวงหาแหล่งทุนภายนอกให้ สร้างบรรยากาศวิจัย มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสนอผลงานวิจัย มีเครื่องมืออุปกรณ์วิจัยที่ทันสมัยและเพียงพอ มีรางวัลนักวิจัยและหรือผลงานวิจัยดีเด่น ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์และนักวิจัย อาทิ ส่งเสริมให้ตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ส่งเสริมการเสนอผลงานวิจัยในเวทีระดับชาติและ

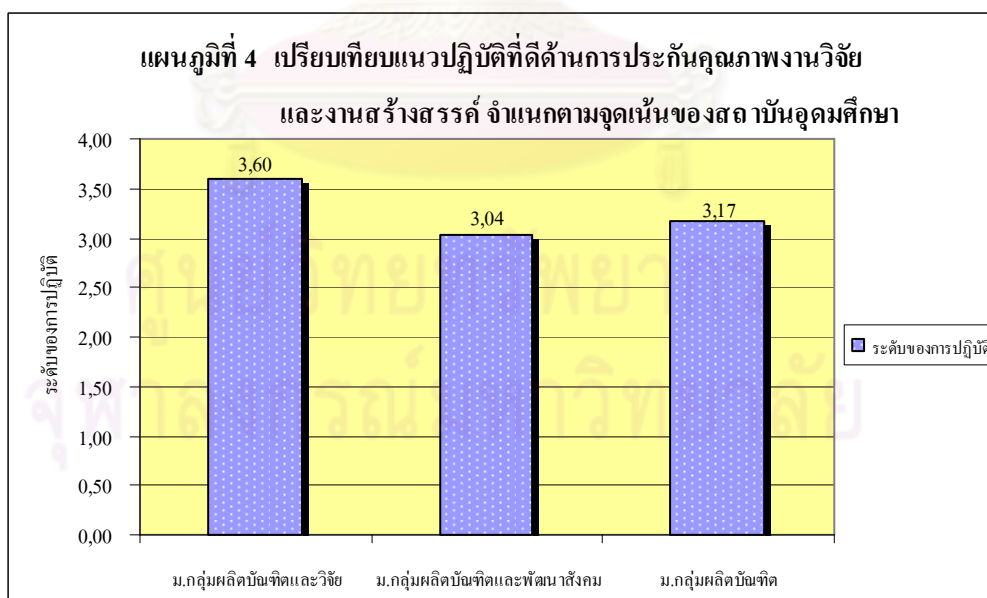
นานาชาติ ( $\bar{x} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อาทิ หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษานำเสนอทำวิจัย ให้ทุนวิจัย จัดเวทีเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ อำนวยความสะดวกในการส่งผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ( $\bar{x} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ อาทิ ฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัย สร้างระบบนักวิจัยที่เลี้ยง สร้างทีมวิจัย สร้างเครือข่ายวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์และนักวิจัยทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์แบบต่อยอด เพื่อค้นหานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ อาทิ ใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตระหว่างหน่วยวิจัยกับคณาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่นำผลงานวิจัยงานสร้างสรรค์ และสิ่งประดิษฐ์มาเพิ่มคุณค่าทางพาณิชย์ให้มากขึ้น ( $\bar{x} = 3.54$ ) และมหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำวารสารงานวิจัยที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของวงการวิชาการ/วิชาชีพ ( $\bar{x} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์อื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ ) โดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{x} = 3.66$ ) มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{x} = 3.57$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{x} = 3.51$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{x} = 2.85$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 3

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



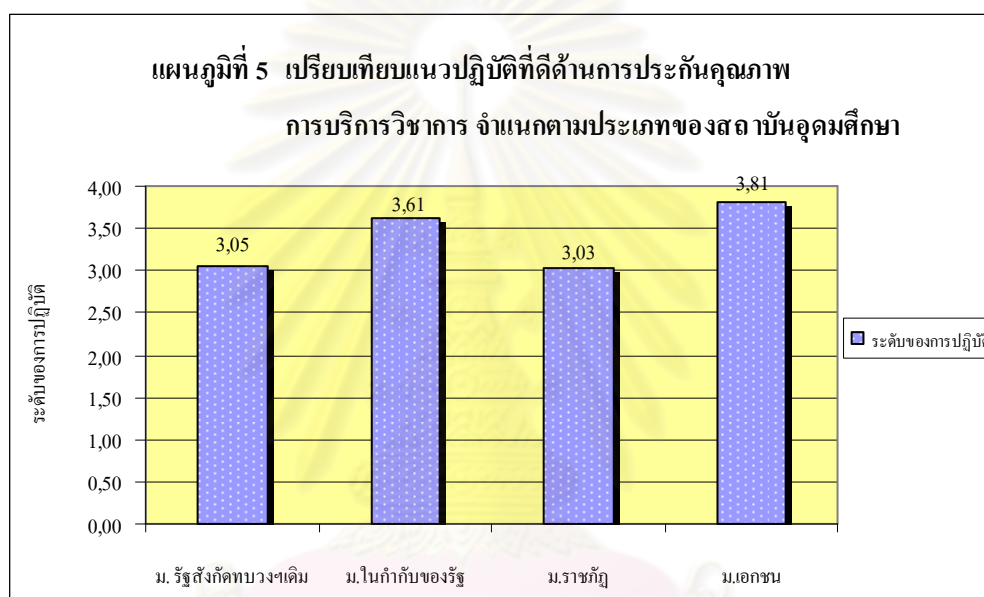
เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านงานวิจัย และงานสร้างสรรค์เฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.60$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.17$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลัง ( $\bar{x} = 3.04$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 4



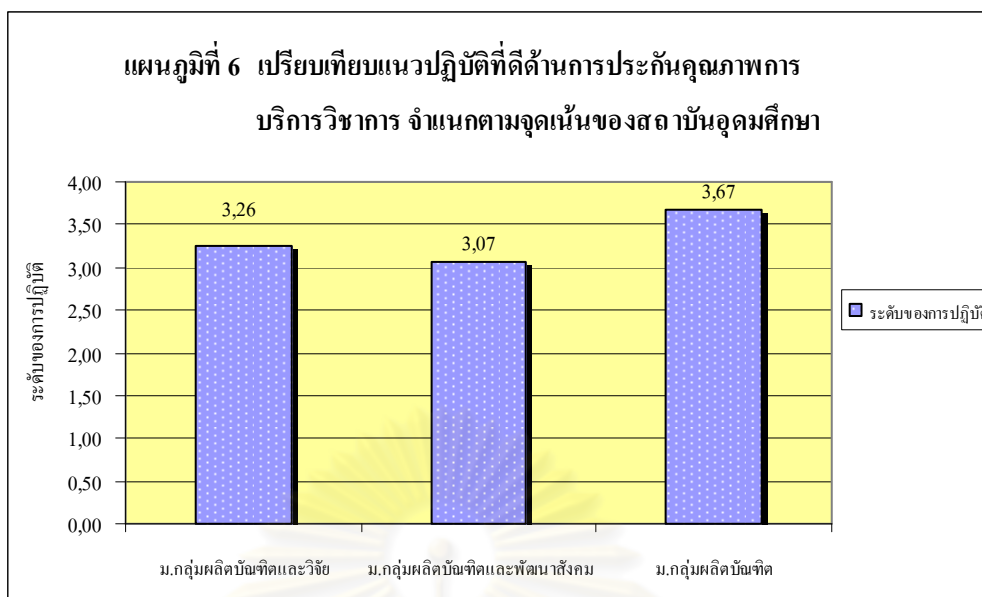
3. ด้านการบริการวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.25$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องการจัดให้มีการบริการวิชาการแบบให้เปล่า โดยความร่วมมือกับ

หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ( $\bar{x} = 3.69$ ) โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.25$ ) โดยมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{x} = 3.81$ ) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{x} = 3.61$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{x} = 3.05$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{x} = 3.03$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 5



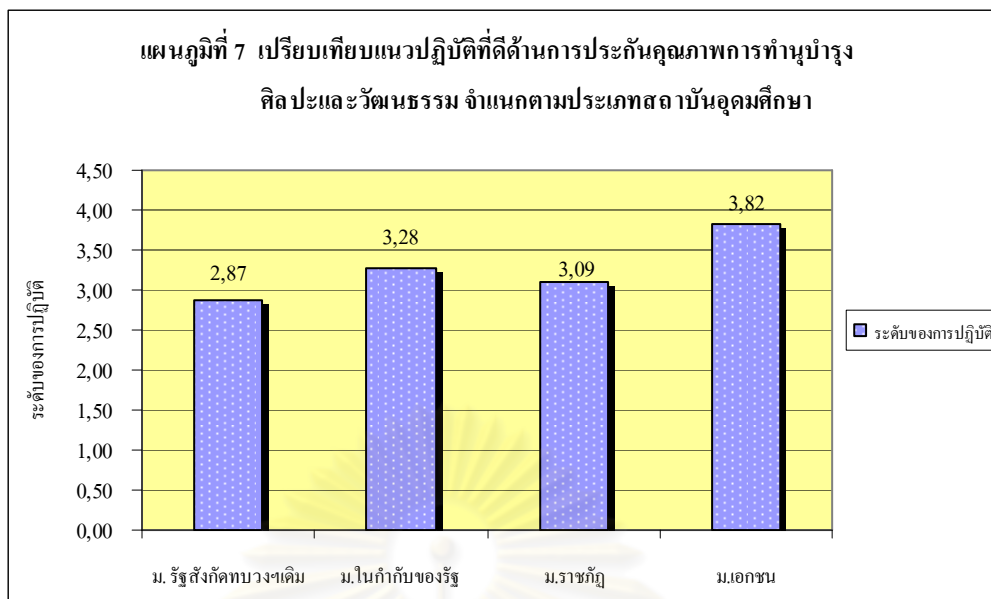
เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการบริการวิชาการเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.25$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.67$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.26$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 3.07$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 6



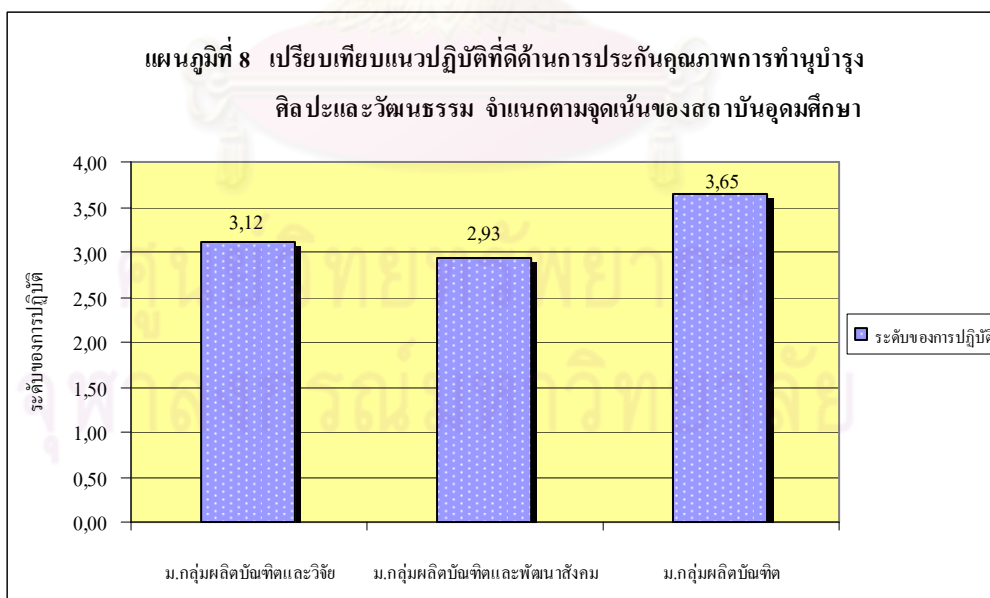
4. ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษา มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.12$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง อาทิ การแสดงผลงานและนิทรรศการ กิจกรรมเชิดชูเกียรติแก่บุคคลที่สร้างคุณประโยชน์ด้านศิลปะและวัฒนธรรม การจัดงานวันสำคัญทางศาสนา ( $\bar{X} = 3.62$ ) และมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี ( $\bar{X} = 3.54$ ) โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.12$ ) โดยมีมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.82$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.28$ ) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.09$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 2.87$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 7





เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการดำเนินงานศิลปะและวัฒนธรรมเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.12$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.65$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.12$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.93$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 8

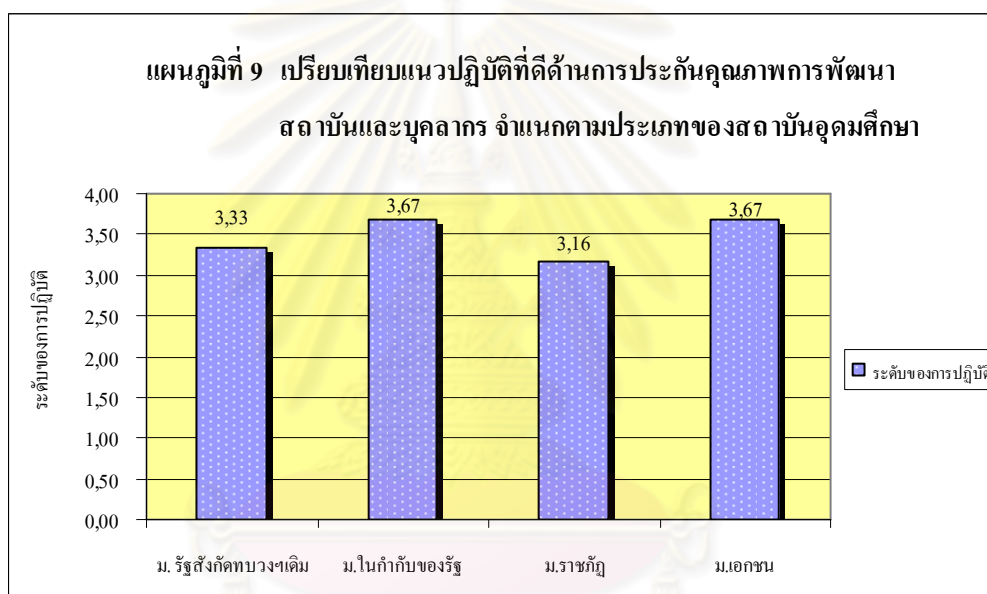


5. ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ใน

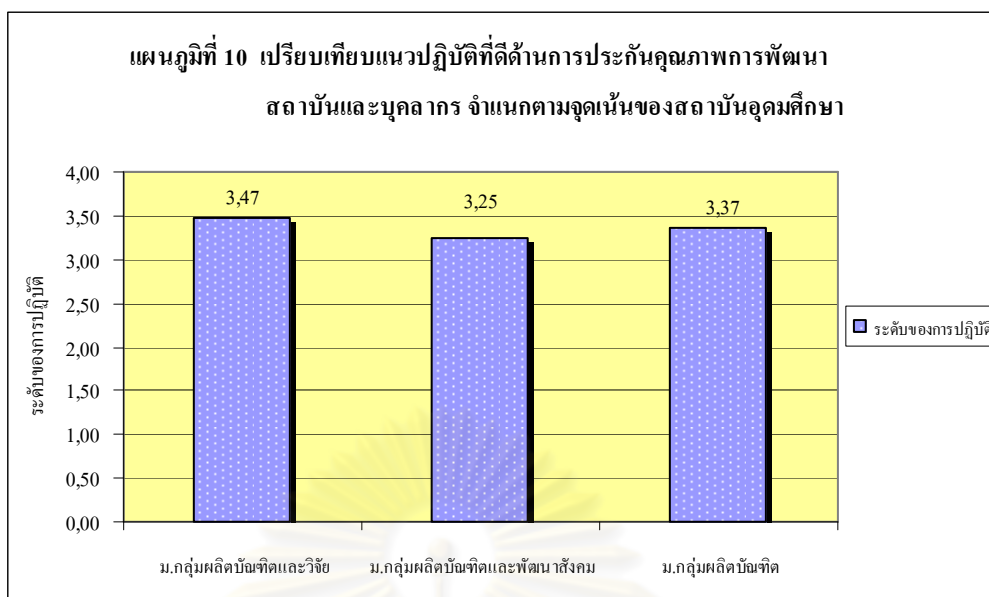
ระดับมาก ( $\bar{x} = 3.41$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ( $\bar{x} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยผ่านระบบการรายงาน อาทิ การรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ทุกรายไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี ( $\bar{x} = 3.77$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายมหาวิทยาลัยในอนาคตและเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด อาทิ พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเรียนการสอน/ ด้านการวิจัย/ ด้านการพัฒนาสังคม หรือการได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับประเทศ/ ระดับภูมิภาค/ ระดับโลกภายในกำหนดเวลาที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมและผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศลงถึงระดับบุคคล เช่น เพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทมีโอกาสในการพัฒนาที่มีความครอบคลุม อาทิ การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ และหรือนำเสนอผลงานในเวทีระดับชาติและนานาชาติ และเพิ่มพูนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{x} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมพบปะและระดมความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณาจารย์ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้โดยการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และใช้เป็นผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ อาทิ ให้ทุนสร้างผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย กำหนดให้การพัฒนาดำเนินทางวิชาการเป็นเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่อาจารย์ต้องปฏิบัติ กำหนดสัดส่วนภาระงานในภารกิจต่าง ๆ ของอาจารย์ที่เหมาะสม เพื่อให้อาจารย์มีเวลาทำงานวิจัย ( $\bar{x} = 3.62$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนกลยุทธ์การพัฒนายุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยตามแผนอย่างเพียงพอ ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารงานทุกพันธกิจ อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางการสื่อสาร ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เหมาะสม ทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ สนับสนุนการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ การส่งผลงานเข้าร่วมการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ มีรางวัลผลงานดีเด่น ( $\bar{x} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบสวัสดิการให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท อาทิ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล ( $\bar{x} = 3.54$ ) และมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้หน่วยงาน

ภายในมหาวิทยาลัยทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน อาทิ การพัฒนาหลักสูตรร่วม การวิจัยแบบสหสาขาวิชา การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.41$ ) โดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.67$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.33$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.16$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 9



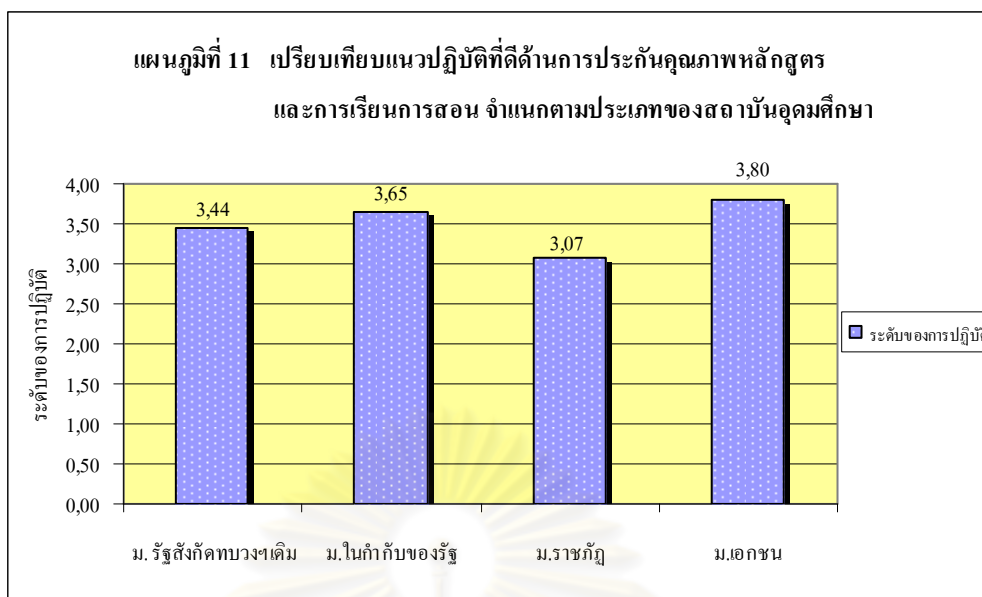
เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.41$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.47$ ) กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 3.37$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.25$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 10



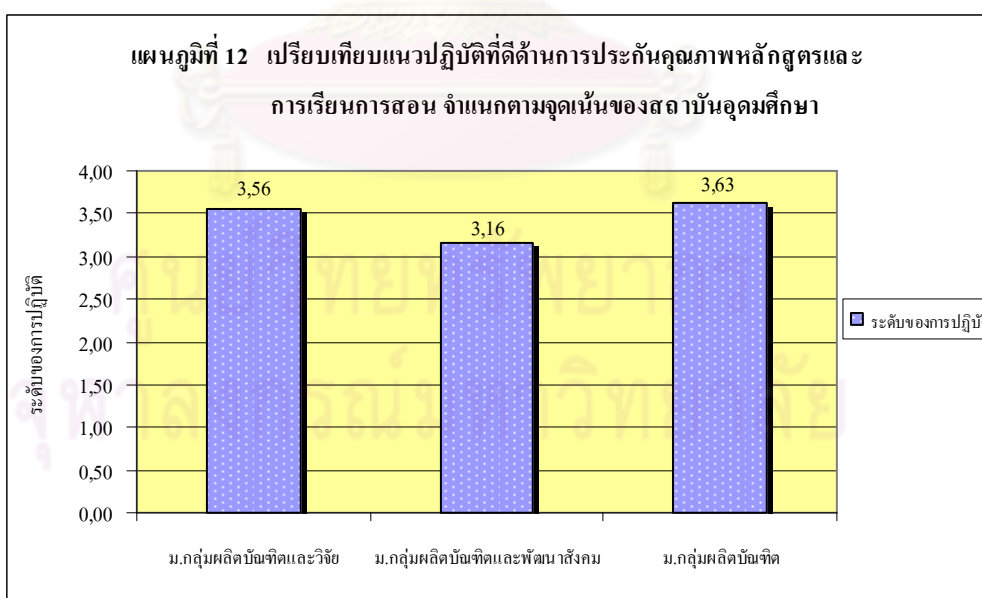
6. ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.85$ ) สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่หลากหลาย ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้ผู้เรียนมีความสะดวกในการเข้าถึงอุปกรณ์และสิ่งสนับสนุนการศึกษาได้เป็นอย่างดี อาทิ ขยายเวลาการให้บริการห้องสมุด ให้บริการยืม Laptop มีฐานข้อมูลออนไลน์ที่สามารถสืบค้นได้ทุกที่ ทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบประเมินการสอนของอาจารย์โดยนิสิตนักศึกษา และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.77$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาและกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ชัดเจน อาทิ กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้ทุกหลักสูตรที่เปิดสอนต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการประกันคุณภาพหลักสูตรทุกหลักสูตร มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่ามีแผนพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดวิชาศึกษาทั่วไปในระดับปริญญาตรี เพื่อพัฒนาทักษะด้านชีวิตของนักศึกษา ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษาได้มีโอกาสออกไปปฏิบัติงานในชุมชน เพื่อให้มีทักษะตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ใช้งาน ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการ

สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อาทิ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของตนเอง เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง เน้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย อาทิ การผลิตบัณฑิตในแต่ละหลักสูตร การเปิดและปิดหลักสูตรการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม ประเทศ และโลก รวมทั้งมีการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานหลักสูตรในระดับต่าง ๆ เป็นประจำทุกปีการศึกษา และนำมาปรับปรุงแผนการบริหารหลักสูตรก่อนปีการศึกษาต่อไป ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย อาทิ การพัฒนาการเรียนการสอนและการวัดผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม ประเทศ และโลก รวมทั้งมีการประเมินผลการเรียนการสอนในแต่ละวิชาเป็นประจำทุกปีการศึกษาและนำมาปรับปรุงแผนการเรียนการสอนก่อนปีการศึกษาต่อไป ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าจัดการเรียนการสอนแบบ e-learning เพื่อเป็นช่องทางการเรียนรู้ที่สะดวกต่อผู้เรียน สามารถเรียนได้ทุกที่ ทุกแห่ง และทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คณะและหน่วยงานเทียบเท่าพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนให้แก่คณาจารย์ อาทิ สถาบันนวัตกรรมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่มีบทบาทในการค้นคว้าวิจัยและถ่ายทอดความรู้และเทคนิคด้านการเรียน หน่วยสนับสนุนด้าน IT หน่วยผลิตสื่อการศึกษา ( $\bar{X} = 3.54$ ) และ มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ ) โดยมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.80$ ) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.65$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.44$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.07$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 11



เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 3.63$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.56$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.16$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 12

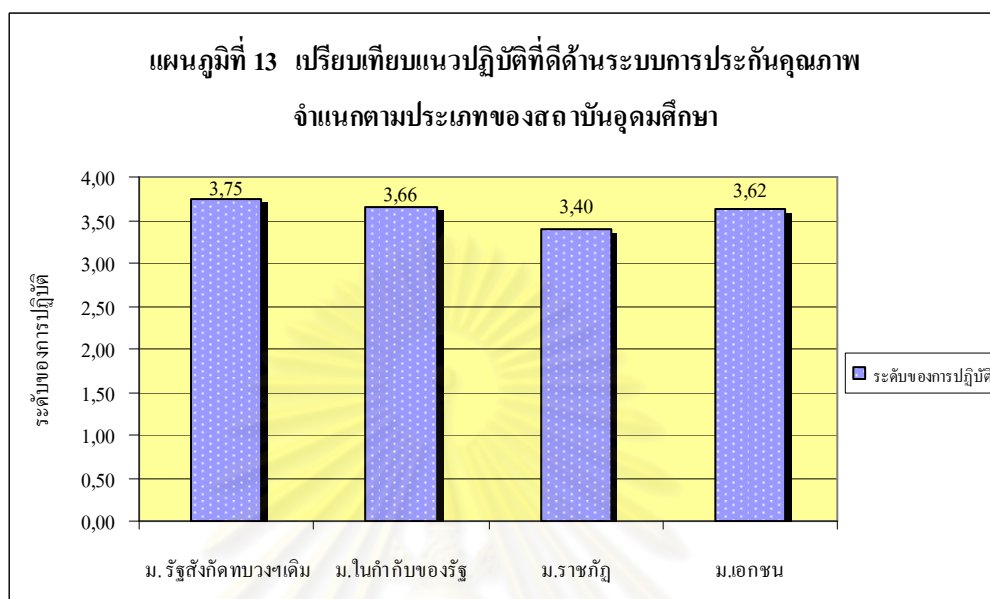


7. ด้านการประกันคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำเสนอผลการประกันคุณภาพการศึกษาต่อสภาวิชาการและ

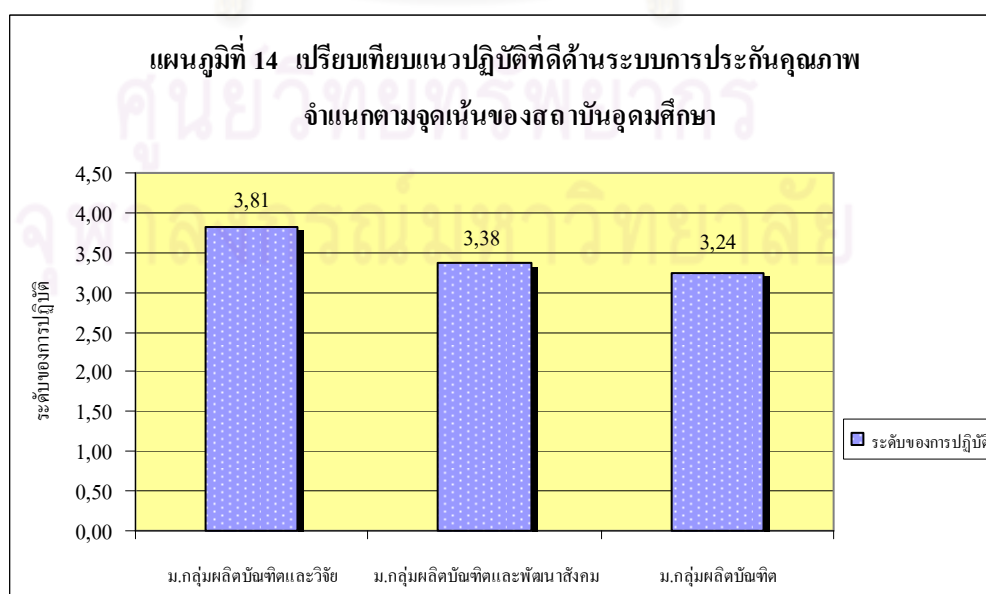
หรือสภามหาวิทยาลัยทุกครั้งที่ทำผลการประเมิน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณเพื่อการประกันคุณภาพตามแผนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.92$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบกำกับดูแลงานประกันคุณภาพโดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.92$ ) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้การประกันคุณภาพเป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพในมหาวิทยาลัยในที่สุด ( $\bar{X} = 3.92$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถาบันหรือเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพที่ครอบคลุมทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก สามารถรองรับการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกได้ ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินคุณภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน อาทิ สร้างผู้ประเมินคุณภาพที่มีมาตรฐาน ประเมินคุณภาพตามสภาพความเป็นจริง มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมเป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ( $\bar{X} = 3.77$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินความก้าวหน้าการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งหมด ( $\bar{X} = 3.69$ ) สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.62$ ) สภามหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นและพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อาทิ การเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพ การปรับปรุงระบบการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพ จัดให้มีการประกวดและให้รางวัลแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการนำผลการประเมินคุณภาพไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพตามข้อเสนอของผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบคุณภาพแบบบูรณาการเชื่อมโยงมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่เอื้อต่อการดำเนินงานของคณะวิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบคุณภาพแบบบูรณาการเชื่อมโยงมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพต่าง ๆ เข้ากับการประกันคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมหาวิทยาลัยจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพ และผลการดำเนินงานที่มีปัญหาและนำไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป ( $\bar{X} = 3.54$ ) โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ ) โดยมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.75$ ) มหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.66$ ) และมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.62$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.40$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 13

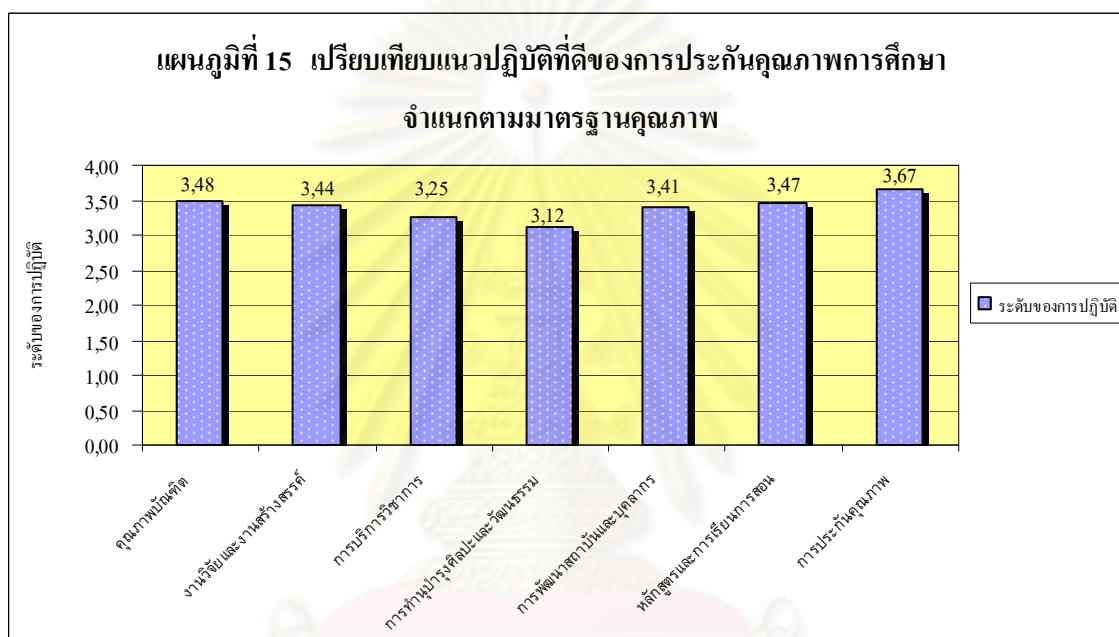


เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.81$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.38$ ) กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 3.24$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 14





เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระบบประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีระดับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพในมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.67$ ) รองลงมา คือ ด้านคุณภาพบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.48$ ) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.47$ ) ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 3.44$ ) ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร ( $\bar{x} = 3.41$ ) ด้านการบริการวิชาการ ( $\bar{x} = 3.25$ ) และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 3.12$ ) ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 15



ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ปัจจัยนำเข้าระบบการประกันคุณภาพ 1.1 ทรัพยากร 1.1.1 ผู้บริหาร 1.1.1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ไปยังทุกหน่วยงานและบุคลากร	ม. รัฐในสังกัด ทววงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.535	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
1.1.1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพส่งเสริมให้ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทววงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก
1.1.1.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษาส่งเสริมให้มีการทำความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพในระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ม. รัฐในสังกัด ทววงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.1.4 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องระบบการประกันคุณภาพและตระหนักถึงประโยชน์ของการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	9	0	0	13	3.31	0.480	มาก	รวม	4	9	0	0	13	3.31	0.480	มาก
1.1.1.5 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร อาทิ การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาผู้นำในอนาคต	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	3	2		7	3.00	0.816	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.689	มาก	รวม	4	7	2	0	13	3.15	0.669	มาก
1.1.1.6 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เรื่องการประกันคุณภาพทั่วทั้งหน่วยงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	0.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.1.7 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378		ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก
1.1.1.8 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการสร้างและกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
1.1.1.9 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการสื่อสารและจูงใจหรือผูกใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.789	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.1.10 ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	0.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก
1.1.1.11 ผู้บริหารทุกระดับทุกคนมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
1.1.1.12 ผู้บริหารตั้งแต่ระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพของหน่วยงานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ และลงมือปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก	รวม	3	10	0	0	13	3.23	0.438	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.1.13 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
1.1.1.14 มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับมาปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	3	2	1	7	2.57	0.976	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2	1	9	2.89	1.504	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา			2		2	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	4	4	1	12	2.75	0.965	มาก	รวม	3	4	4	1	12	2.75	0.965	มาก
1.1.2 ผู้ปฏิบัติงาน 1.1.2.1 มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งเรื่องอัตราค่าจ้างและขีดความสามารถ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	3	1	1	7	2.86		มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	1	1	9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	8	1	1	13	3.00	0.816	มาก	รวม	3	8	1	1	13	3.00	0.816	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.2 มีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
1.1.2.3 มีการจัดอัตราค่าจ้างผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		5	2		7	2.71	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	5	2		9	3.00	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	2	7	4	0	13	2.85	0.689	มาก	รวม	2	7	4	0	13	2.85	0.689	มาก
1.1.2.4 มีการออกแบบระบบงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		6	1		7	2.86	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	6	1		9	3.11	0.601	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.5 มีระบบการจัดการและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	3	1	1	7	2.86	1.069	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	1	1	9	3.11	1.054	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	5	2	1	13	3.08	0.954	มาก	รวม	5	5	2	1	13	3.08	0.954	มาก
1.1.2.6 มีมาตรการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงาน อาทิ มีระบบค่าตอบแทนความสำเร็จ มีแผนสืบทอดตำแหน่ง มีระบบสร้างความรู้ความผูกพันของคนในมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	2	1	7	2.57	0.976	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2	1	9	2.89	1.054	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	5	4	1	13	2.77	0.927	มาก	รวม	3	5	4	1	13	2.77	0.927	มาก
1.1.2.7 มีการค้นหาความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	2	1	7	2.57	0.976	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	2	1	9	2.78	0.972	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	3	5	4	1	13	2.77	0.927	มาก	รวม	3	5	4	1	13	2.77	0.927	มาก



ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.8 มีการประชุมนิเทศอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนอย่างให้รู้พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย สวัสดิการ ความก้าวหน้า ความปลอดภัย การสื่อสาร เครื่องมืออุปกรณ์ วิธีการใช้	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.787	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	3	2	0	13	3.46	0.776	มาก	รวม	8	3	2	0	13	3.46	0.776	มาก
1.1.2.9 มีการอบรม/สัมมนาให้ความรู้ อาจารย์ในเรื่องการวิเคราะห์ผู้เรียน การออกแบบหลักสูตรและการเรียนการสอน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการวัดและประเมินผล	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
1.1.2.10 มีการพัฒนาศักยภาพด้าน การวิจัยให้กับอาจารย์และนักวิจัยอย่างเป็นระบบ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.11 มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาศึกษา								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก
1.1.2.12 มีการติดตามผลหลังการพัฒนาและการนำความรู้และทักษะที่ได้รับใหม่ไปใช้ อาทิ การสำรวจ/การประชุม ติดตามผลงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	3	2	1	7	2.57	0.976	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2	1	9	2.89	1.054	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาศึกษา								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.700	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	6	3	1	13	2.85	0.899	มาก	รวม	3	6	3	1	13	2.85	0.899	มาก
1.1.2.13 มีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้งาน อาทิ มีระบบพี่เลี้ยง มีระบบถ่ายทอดความรู้ มีระบบติดตามผล	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	2	3		7	2.86	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	3		9	3.11	0.928	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาศึกษา								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	4	4	0	13	3.08	0.826	มาก	รวม	5	4	4	0	13	3.08	0.826	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.14 มีการพัฒนาความสำเร็จและความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
1.1.2.15 มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	2	2	1	7	2.71	1.113	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	2	1	9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	6	2	1	13	3.00	0.913	มาก	รวม	4	6	2	1	13	3.00	0.913	มาก
1.1.2.16 มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมาปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นรายบุคคล	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		4	2	1	7	2.43	0.787	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	2	1	9	2.78	0.972	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ		2			2	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1			1	2	2.50	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด
	รวม	2	6	2	2	12	2.67	0.985	มาก	รวม	2	6	2	2	12	2.67	0.985	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.17 มีการส่งเสริมและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
1.1.2.18 มีระบบจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อาทิ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2		1	7	3.29	1.113	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3		1	9	3.33	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	0	1	13	3.31	0.855	มาก	รวม	6	6	0	1	13	3.31	0.855	มาก
1.1.2.19 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกคนมีความรู้เรื่องการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	3	3		7	2.71	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	3		9	2.89	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	2	6	5	0	13	2.77	0.725	มาก	รวม	2	6	5	0	13	2.77	0.725	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.2.20 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกคนมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	5	1		9	3.22	0.667	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก
1.1.2.21 มีการติดตามสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจาก ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	3	1	2	7	2.43	1.134	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	1	2	9	2.67	1.118	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	2	7	2	2	13	2.69	0.947	มาก	รวม	2	7	2	2	13	2.69	0.947	มาก
1.1.2.22 มีการนำผลที่ได้จากการติดตามความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		3	2	2	7	2.14	0.900	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	1	4	2	2	9	2.44	1.014	น้อย
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	1	7	3	2	13	2.54	0.877	มาก	รวม	1	7	3	2	13	2.54	0.877	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.3 งบประมาณ 1.1.3.1 มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทุกด้านของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3			6	3.50	0.548	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3			8	3.63	0.518	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	0	0	12	3.50	0.522	มาก	รวม	6	6	0	0	12	3.50	0.522	มาก
1.1.3.2 มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามแผนอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	2	1		6	3.33	0.817	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	2	1		8	3.50	0.756	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	5	1	0	12	3.42	0.888	มาก	รวม	6	5	1	0	12	3.42	0.888	มาก
1.1.3.3 มีการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิ การสำรวจ/ประชุมติดตามผล/การรายงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.3.4 มีการนำผลที่ได้จากการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	4	1		6	3.00	0.632	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	1		8	3.25	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	8	1	0	12	3.17	0.577	มาก	รวม	3	8	1	0	12	3.17	0.577	มาก
1.1.4 อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก
1.1.4.2 มีการพัฒนาอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีปริมาณและคุณภาพเหมาะสมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต		1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.1.4.3 มีการติดตามสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเรื่องอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
1.1.4.4 มีการนำผลที่ได้จากการติดตามความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	1.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.972	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก
เฉลี่ยภาพรวมด้านทรัพยากร	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	92	162	38	13	305	3.09	0.768	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	173	169	38	13	393	3.28	0.771	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	45	37	4	0	86	3.48	0.589	มาก	ผลิตบัณฑิตและ	7	100	23	0	130	2.88	0.446	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	69	19	0	88	2.78	0.414	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	60	27	0	1	88	3.66	0.53	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	17	26	0	1	44	3.34	0.613	มาก
	รวม	197	295	61	14	567	3.19	0.716	มาก	รวม	197	295	61	14	567	3.19	0.716	มาก



ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2 ข้อมูลข่าวสาร 1.2.1 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ทุกด้านของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
1.2.2 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	5	1		7	3.00	0.578	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	5	1		9	3.22	0.667	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก	รวม	3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก
1.2.3 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	1	1	7	2.71	0.951	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	4	1	1	9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	6	3	1	13	2.85	0.899	มาก	รวม	3	6	3	1	13	2.85	0.899	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.4 มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	2	1	7	2.57	0.976	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2	1	9	2.89	1.054	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา			3		3	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		3	4	5	1	13	2.69	0.947	มาก	รวม	3	4	5	1	13	2.69	0.947	มาก
1.2.5 มีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของผู้เรียน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		4	6	3	0	13	3.08	0.759	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.759	มาก
1.2.6 มีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		4	3		7	2.57	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	4	3		9	2.89	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		2	6	5	0	13	2.77	0.725	มาก	รวม	2	6	5	0	13	2.77	0.725	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.7 มีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและหรือไม่พึงพอใจ รวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม		3	3	1	7	2.29	0.756	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	1	4	3	1	9	2.56	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและ			3		3	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	1	5	6	1	13	2.46	0.776	น้อย	รวม	1	5	6	1	13	2.46	0.776	น้อย
1.2.8 มีข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายในที่เป็นปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
1.2.9 มีข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายนอกของ สมศ.ที่เป็นปัจจุบันเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.10 มีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายในของรอบปีที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
1.2.11 มีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
1.2.12 มีข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.2.13 มีระบบการคัดเลือก รวบรวม และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ มีคุณภาพสูง ทันสมัย ปลอดภัย และพร้อม ใช้งาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก
1.2.14 มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ และให้ความรู้แก่ผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ สะดวกและรวดเร็ว	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
1.2.15 มีการวิเคราะห์ข้อมูลและ สารสนเทศที่จำเป็นเพื่อเป็นข้อมูล ประกอบการดำเนินงานทุกพันธกิจ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	4	2		7	2.86	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	3	4	2		9	3.11	0.782	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก	รวม	3	7	3	0	13	3.00	0.707	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
เฉลี่ยภาพรวมด้านข้อมูลข่าวสาร	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	38	50	14	3	105	3.17	0.765	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	65	53	14	3	135	3.33	0.753	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	18	9	3		30	3.50	0.682	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	5	23	17		45	2.73	0.654	มาก
	ม. ราชภัฏ		16	14		30	2.53	0.507	มาก	ผลิตบัณฑิต		15			15	3.00	0.000	มาก
	ม. เอกชน	14	16			30	3.47	0.507	มาก	ผลิตบัณฑิต		15			15	3.00	0.000	มาก
	รวม	70	91	31	3	195	3.17	0.744	มาก	รวม	70	91	31	3	195	3.17	0.744	มาก
1.3 เทคโนโลยี 1.3.1 มีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย เพียงพอ ปลอดภัยและทันต่อการใช้งานที่เป็นพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2			6	3.67	0.516	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2			8	3.75	0.463	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	0	0	12	3.58	0.515	มากที่สุด	รวม	7	5	0	0	12	3.58	0.515	มากที่สุด
1.3.2 มีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องแม้ในกรณีฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3			6	3.50	0.548	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3			8	3.63	0.518	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	0	0	12	3.50	0.527	มาก	รวม	6	6	0	0	12	3.50	0.527	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.3.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
เฉลี่ยภาพรวมด้านเทคโนโลยี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	10	9			19	3.53	0.513	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	16	9			25	3.64	0.49	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	4	2			6	3.67	0.516	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	8			9	3.11	0.333	มาก
	ม. ราชภัฏ		6			6	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	6				6	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	3				3	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	20	17	0	0	37	3.54	0.505	มากที่สุด	รวม	20	17	0	0	37	3.54	0.505	มากที่สุด
เฉลี่ยภาพรวมด้านปัจจัยนำเข้าของระบบประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	140	221	52	16	429	3.13	0.762	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	254	231	52	16	553	3.30	0.803	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	67	48	7	0	122	3.49	0.606	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	13	131	40	0	184	2.85	0.518	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	91	33	0	124	2.73	0.444	มาก	ผลิตบัณฑิต	20	41	0	1	62	3.29	0.552	มาก
	ม. เอกชน	80	43	0	1	124	3.63	0.533	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	20	41	0	1	62	3.29	0.552	มาก
	รวม	287	403	92	17	799	3.20	0.721	มาก	รวม	287	403	92	17	799	3.20	0.721	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2. กระบวนการประกันคุณภาพ 2.1 การควบคุมคุณภาพ 2.1.1 มีการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงคุณภาพของสภา	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	3.00	0.000	มาก
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
2.1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย 2.1.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
2.1.2.2 คณะกรรมการฯ ค้นหา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก



ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.2.3 คณะกรรมการฯ และผู้บริหารร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้คุณภาพ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ต้นปีการศึกษา	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.599	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.599	มาก
2.1.2.4 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
2.1.2.5 ผู้บริหารสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.2.6 หน่วยปฏิบัติทุกระดับจัดทำแผนปฏิบัติการ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้คุณภาพ เกณฑ์การประเมินคุณภาพ และงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
2.1.2.7 ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต			1		1	2.00	0.000	น้อย
	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก	รวม	3	9	1	0	13	3.15	0.555	มาก
2.1.2.8 คณะกรรมการฯ ทบทวนผลลัพธ์ของการบริหารแผนกลยุทธ์ และนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในรอบถัดไป	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	4	9	0	0	13	3.31	0.480	มาก	รวม	4	9	0	0	13	3.31	0.480	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3 พัฒนาระบบการและกลไกการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย 2.1.3.1 กำหนดผู้บริหารระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
2.1.3.2 กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
2.1.3.3 กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.2 กำหนดคณะกรรมการ รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษา ในระดับมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
2.1.3.3 กำหนดคณะกรรมการ รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษา ในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.1.3.4 กำหนดหน่วยงานและ ผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษา ในระดับมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.5 กำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.1.3.6 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่ครอบคลุมการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
2.1.3.7 กำหนดให้การประกันคุณภาพเป็นภารกิจหนึ่งของจรรยาบรรณงานปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.8 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยหรือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2			2	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1			1	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต								
	รวม	8	3	0	0	11	3.73	0.467	มากที่สุด	รวม	8	3	0	0	11	3.73	0.467	มากที่สุด
2.1.3.9 บูรณาการมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับคุณภาพเข้ากับการประกันคุณภาพ อาทิ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การจัดการความรู้	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
2.1.3.10 กำหนดองค์ประกอบตัวบ่งชี้ เป้าหมายและเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่สอดคล้องกับพันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายในและภายนอก	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.11 จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพที่มีข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ครบถ้วน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
2.1.3.12 เผยแพร่คู่มือการประกันคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้นใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
2.1.3.13 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการประกันคุณภาพทุกระดับอย่างทั่วถึง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก	รวม	7	5	1	0	13	3.46	0.660	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.14 จัดกิจกรรมให้ความรู้และกระตุ้นให้เกิดการประกันคุณภาพภายในที่มีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
2.1.3.15 จัดระบบสื่อสารข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างทั่วถึง เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
2.1.3.16 มีการพัฒนาผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยในเชิงปริมาณที่เพียงพอ และมีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกัน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก



ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.17 สร้างทีมงานคุณภาพ ส่วนกลางให้คำปรึกษาเกี่ยวกับดำเนินงานประกันคุณภาพให้กับหน่วยงาน/บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.787	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด
2.1.3.18 ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดเก็บและเผยแพร่เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
2.1.3.19 มีการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบประกันคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	3	3	0	13	3.31	0.855	มาก	รวม	7	3	3	0	13	3.31	0.855	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.1.3.20 จัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	3	2		9	3.22	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	5	3	0	13	3.15	0.801	มาก	รวม	5	5	3	0	13	3.15	0.801	มาก
2.1.3.21 มีการประกวดและให้รางวัลแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการพัฒนาการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	2	2		7	3.14	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	3		9	3.00	0.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย	พัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน			2		2	2.00	0.000	น้อย	ผลิตบัณฑิต			1		1	2.00	0.000	น้อย
	รวม	3	4	6	0	13	2.77	0.832	มาก	รวม	3	4	6	0	13	2.77	0.832	มาก
เฉลี่ยภาพรวมด้านการควบคุมคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	124	77	9	0	210	3.55	0.579	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	179	80	11	0	270	3.62	0.564	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	43	17	0	0	60	3.72	0.454	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	15	67	7	0	89	3.09	0.492	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	52	7	0	59	2.88	0.326	มาก	พัฒนาศักยภาพ								
	ม. เอกชน	48	7	4	0	59	3.75	0.575	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	21	6	2	0	29	3.66	0.614	มากที่สุด
	รวม	215	153	20	0	388	3.50	0.595	มาก	รวม	215	153	20	0	388	3.50	0.595	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2 การตรวจสอบคุณภาพ 2.2.1 คณะกรรมการประกันคุณภาพและผู้บริหารติดตามตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติทุกระดับเพื่อให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกัน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
2.2.2 คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารติดตามตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนเพื่อให้มีความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
2.2.3 คณะกรรมการประกันคุณภาพและผู้บริหารติดตามตรวจสอบผลการประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติทุกระดับเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงและกำกับให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.707	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.2.4 คณะกรรมการประกันคุณภาพและผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการตรวจสอบระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
2.2.5 คณะกรรมการประกันคุณภาพและผู้บริหารนำผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพไปใช้ในการทบทวนระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยได้ทันกำหนดเวลา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.751	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.724	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.724	มาก
2.2.6 หน่วยปฏิบัติทุกระดับทบทวนระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพและนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	5	1		7	3.00	0.577	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	5	1		9	3.22	0.667	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
เฉลี่ยภาพรวมด้านการตรวจสอบคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	18	20	4	0	42	3.33	0.650	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	30	20	4	0	54	3.48	0.637	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	8	4	0	0	12	3.67	0.492	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	15	1	0	18	3.06	0.416	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	11	1	0	12	2.92	0.289	มาก	ผลิตบัณฑิต	6	0	0	0	6	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	12	0	0	0	12	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	6	0	0	0	6	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	38	35	5	0	78	3.42	0.615	มาก	รวม	38	35	5	0	78	3.42	0.615	มาก
2.3 การประเมินคุณภาพ 2.3.1 มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของ การประเมินคุณภาพทั้งภายในและ ภายนอก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
2.3.2 มีการประเมินคุณภาพภายใน และภายนอกเป็นไปตามกรอบเวลาที่ กำหนดไว้และสอดคล้องกับบทบัญญัติ ของกฎหมาย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.3.3 มีการประเมินคุณภาพภายในระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าทุกปี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
2.3.4 มีการประเมินคุณภาพภายในระดับคณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าทุกปี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
2.3.5 มีการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัยทุกปี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6		1		7	3.71	0.756	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8		1		9	3.78	0.667	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด	รวม	10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.3.6 มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองและส่งคืนสังกัดตามเวลาที่กำหนด ในกฎหมายทุกปี (ภายใน 120 วันนับจากวันสิ้นปีการศึกษาของมหาวิทยาลัย)	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	6	2	1		9	3.56	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
2.3.7 มีการเผยแพร่รายงานการประเมินตนเองต่อสาธารณะทุกปี	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด
2.3.8 มีการประเมินคุณภาพตามสภาพจริง โดยการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ตามความเป็นจริง เคารพกติกา และยอมรับผลการประเมิน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.3.9 มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกร่วมเป็นกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทุกระดับตั้งแต่ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
2.3.10 มีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทและทุกระดับได้ทราบในเวลาที่เหมาะสม เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.3.11 มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในต่อสภามหาวิทยาลัยในเวลาที่เหมาะสมเป็นประจำทุกปี	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4		3		7	3.14	1.069	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6		3		9	3.33	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	2	3	0	13	3.38	0.870	มาก	รวม	8	2	3	0	13	3.38	0.870	มาก



ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.3.12 มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษากายนอกต่อสภามหาวิทยาลัยในรอบการประเมิน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
2.3.13 มีการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.3.14 หน่วยปฏิบัติทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีกับผู้ประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อนำไปพัฒนาหน่วยงาน	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	2	3		7	2.86	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	3		9	3.00	0.866	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก	รวม	4	6	3	0	13	3.08	0.760	มาก

ตารางที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

การบริหารจัดการ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
เฉลี่ยภาพรวมด้านการประเมินคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	72	16	10	0	98	3.63	0.664	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	99	17	10	0	126	3.71	0.608	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	27	1	0	0	28	3.96	0.189	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	13	29	0	0	42	3.31	0.468	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	28	0	0	28	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	14	0	0	0	14	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	27	1	0	0	28	3.96	0.189	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	14	0	0	0	14	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	126	46	10	0	182	3.64	0.586	มากที่สุด	รวม	126	46	10	0	182	3.64	0.586	มากที่สุด
เฉลี่ยภาพรวมด้านกระบวนการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	354	334	75	16	779	3.32	0.703	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	562	348	77	16	1003	3.45	0.447	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	145	70	7	0	222	3.62	0.547	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศึกษา	43	242	48	0	333	2.98	0.523	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	182	41	0	223	2.82	0.388	มาก	ผลิตบัณฑิต	61	47	2	1	111	3.51	0.586	มากที่สุด
	ม. เอกชน	167	51	4	1	223	3.72	0.526	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	61	47	2	1	111	3.51	0.586	มากที่สุด
	รวม	666	637	127	17	1447	3.35	0.688	มาก	รวม	666	637	127	17	1447	3.35	0.688	มาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 2 พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเฉลี่ย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.20$ ) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ทรัพยากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ และอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

1.1.1 ผู้บริหาร พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง ได้แก่ ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีการสื่อสารและจูงใจหรือผูกใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ( $\bar{x} = 3.46$ ) ผู้บริหารทุกระดับทุกคนมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง ( $\bar{x} = 3.46$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษาถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับอย่างครอบคลุมและทั่วถึงทั้งมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.38$ ) ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพการศึกษาส่งเสริมให้มีการทำความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพในระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม ( $\bar{x} = 3.38$ ) ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการสร้างและกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ( $\bar{x} = 3.38$ ) ผู้บริหารตั้งแต่คณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องระบบการประกันคุณภาพและตระหนักถึงประโยชน์ของการประกันคุณภาพ ( $\bar{x} = 3.31$ ) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ ( $\bar{x} = 3.31$ ) ฯลฯ ตามลำดับ

1.1.2 ผู้ปฏิบัติงาน (อาจารย์และบุคลากรทุกประเภท) พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้กับอาจารย์และนักวิจัยอย่างเป็นระบบ อาทิ ฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัย สร้างระบบนักวิจัยพี่เลี้ยง สร้างทีมวิจัย สร้างเครือข่ายวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{x} = 3.54$ ) และการส่งเสริมและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ อาทิ มีแผนป้องกันการปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพ มีระบบกำกับติดตามการปฏิบัติงาน และมีมาตรการดำเนินการ กรณีมีการปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพ ( $\bar{x} = 3.54$ ) โดยแนวปฏิบัติที่ดีในด้านผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.1.3 งบประมาณ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านงบประมาณอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง ได้แก่ มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทุกด้านของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.50$ ) มีการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะ ๆ อย่าง

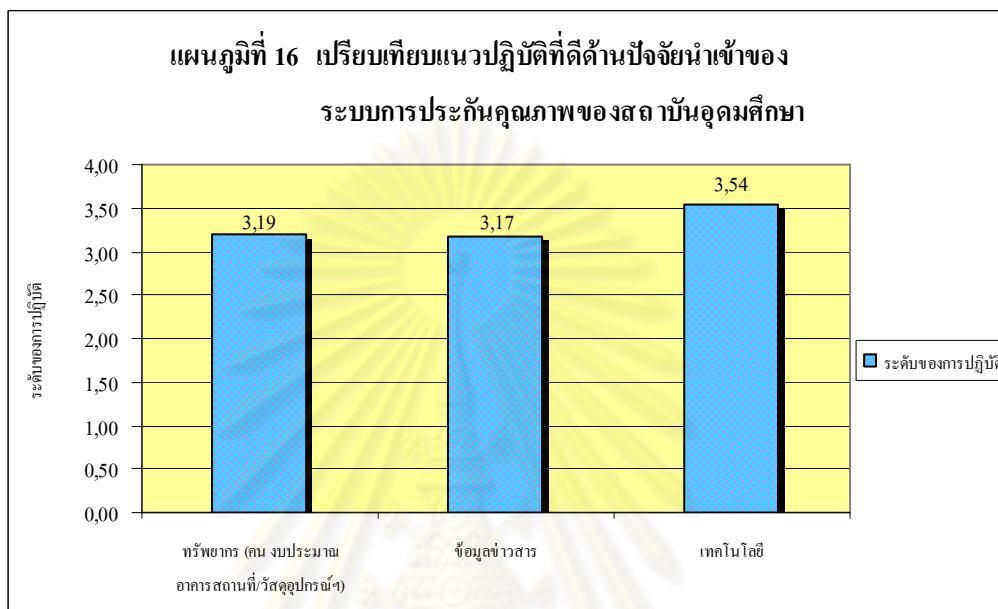
ต่อเนื่อง อาทิ การสำรวจ/ประชุมติดตามผล/การรายงาน ( $\bar{X} = 3.46$ ) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามแผนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.42$ ) และมีการนำผลที่ได้จากการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.17$ ) ตามลำดับ

1.1.4 อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับมากและมากที่สุด โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มีการพัฒนาอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีปริมาณและคุณภาพเหมาะสม ทันสมัย ปลอดภัยและตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีการปฏิบัติมากในเรื่อง มีการติดตามสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเรื่องอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.38$ ) มีการสำรวจ/ทบทวนความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อกำหนดกระบวนการสนับสนุนเรื่องอาคารสถานที่ ( $\bar{X} = 3.23$ ) และมีการนำผลที่ได้จากการติดตามความพึงพอใจของผู้เรียนผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเรื่องอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.23$ ) ตามลำดับ

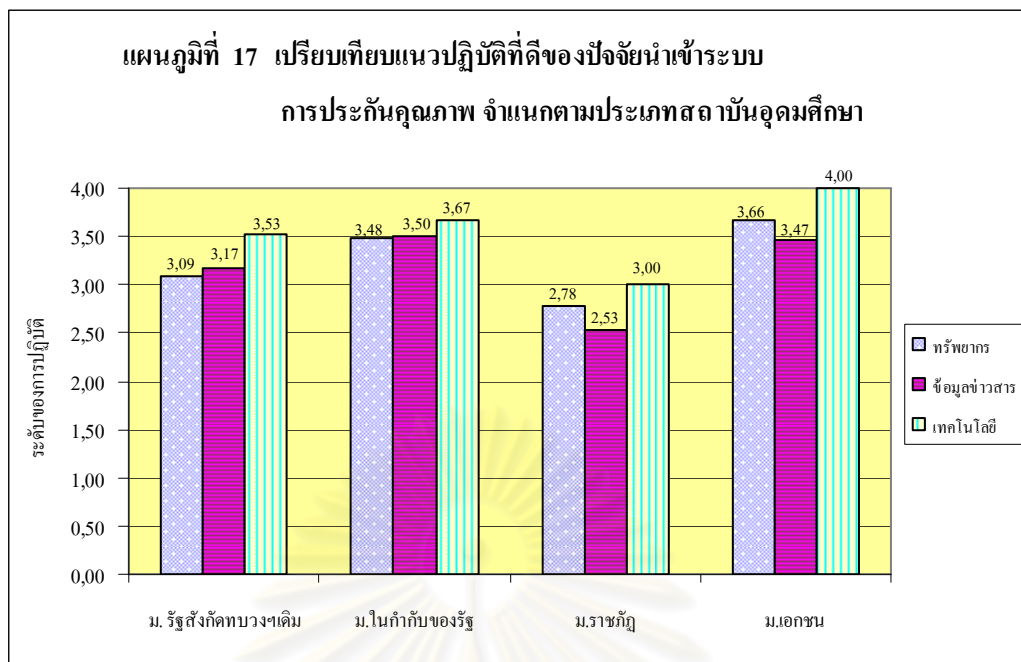
1.2 ข้อมูลข่าวสาร พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับน้อย มาก และมากที่สุด โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.69$ ) มีข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายในที่เป็นปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ ข้อมูลนโยบายการประกันคุณภาพ องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้/เป้าหมาย/เกณฑ์การประเมิน กรอบระยะเวลาดำเนินงาน กลไกการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.62$ ) และมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายในของรอบปีที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.62$ ) ตามลำดับ และมีการปฏิบัติน้อยในเรื่องมีข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจรวมทั้งข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.46$ ) โดยแนวปฏิบัติที่ดีในด้านข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.3 เทคโนโลยี พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพียงพอ ปลอดภัยและทันต่อการใช้งานที่เป็นพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก ( $\bar{X} = 3.58$ ) และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีการปฏิบัติมากในเรื่องมีระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องแม้ในกรณีฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.50$ )

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมปัจจัยนำเข้าระบบประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาตามประเภทของปัจจัยนำเข้า พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีระดับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านเทคโนโลยีมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.54$ ) รองลงมาคือ ด้านทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.19$ ) และด้านข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{X} = 3.17$ ) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 16

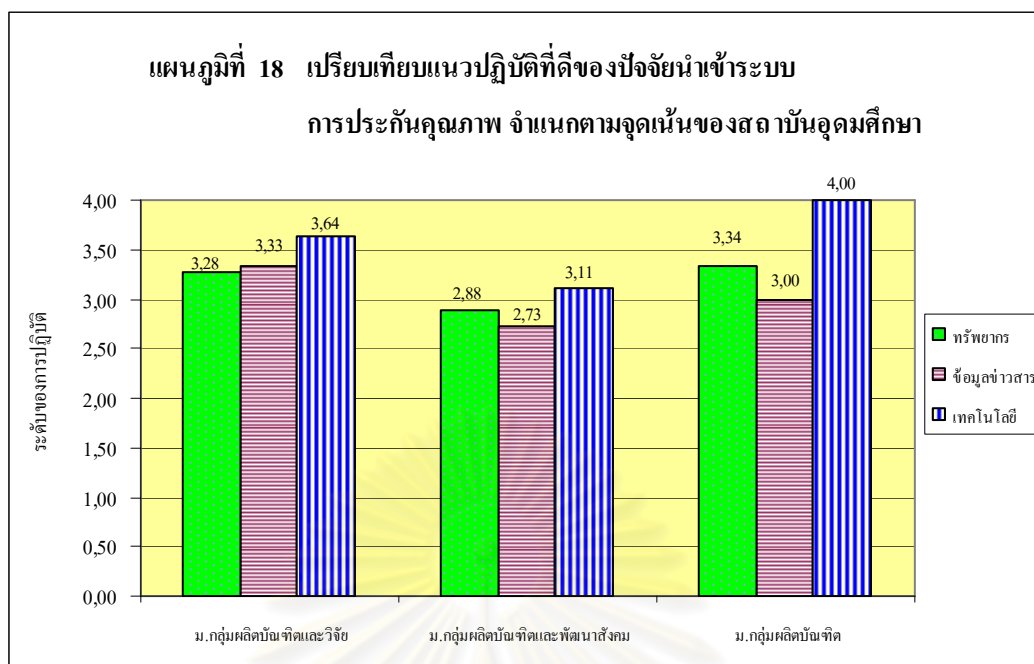


เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.66$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านทรัพยากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.48$ ) มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.09$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.78$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนแนวปฏิบัติที่ดีด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.50$ ) มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.47$ ) มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.17$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.53$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และแนวปฏิบัติที่ดีด้านเทคโนโลยีนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.53$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.00$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 17



เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.34$ ) กลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.28$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.88$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านทรัพยากรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนแนวปฏิบัติที่ดีด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่ากลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.33$ ) กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.00$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.73$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และแนวปฏิบัติที่ดีด้านเทคโนโลยี นั้น พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 4.00$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.64$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 3.11$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 18

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



2. ด้านกระบวนการประกันคุณภาพ (process) ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านกระบวนการประกันคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.35$ ) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การควบคุมคุณภาพ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการควบคุมคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มหาวิทยาลัยกำหนดผู้บริหารระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไปรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพที่ครอบคลุมการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยกำหนดให้การประกันคุณภาพเป็นภารกิจหนึ่งของวงจรรดำเนินงานปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยกำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยเผยแพร่คู่มือการประกันคุณภาพให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้นใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยหรือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.73$ ) มหาวิทยาลัยกำหนดองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้คุณภาพ เป้าหมายและเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่สอดคล้องกับพันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานการอุดมศึกษาต่าง ๆ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกตามที่กฎหมายกำหนด ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัย

จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพที่ประกอบด้วย นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ กระบวนการประกันคุณภาพ องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้คุณภาพ/ เป้าหมาย/ เกณฑ์การประเมินคุณภาพ วิธีการ/ ขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูล กรอบเวลาการดำเนินงานประกันคุณภาพ การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมให้ความรู้และกระตุ้นให้เกิดการประกันคุณภาพภายในที่มีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อาทิ การประชุม/สัมมนา การฝึกอบรม การเผยแพร่ผ่าน website การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยกำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่า ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยสร้างทีมงานคุณภาพส่วนกลางให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพให้กับหน่วยงาน/ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงคุณภาพของสภามหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพที่ครอบคลุมพันธกิจหลัก (การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม) และงานสนับสนุนพันธกิจหลัก ( $\bar{X} = 3.54$ ) และผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์การประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการควบคุมคุณภาพอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.2 การตรวจสอบคุณภาพ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการตรวจสอบคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารติดตามตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติทุกระดับ เพื่อให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย อาทิ องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้คุณภาพ/ เป้าหมาย/ เกณฑ์การประเมินคุณภาพ วิธีการ/ ขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูล กรอบเวลาการดำเนินงานและการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ( $\bar{X} = 3.69$ ) และ คณะกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารติดตามตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลและหลักฐานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เพื่อให้มีความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและทันการ ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการตรวจสอบคุณภาพอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

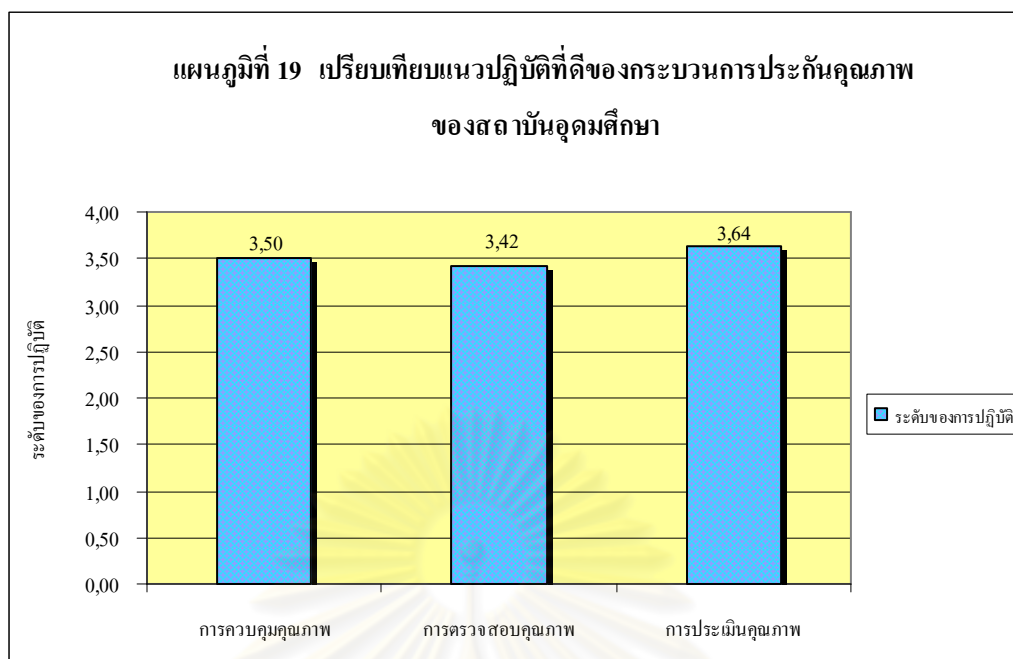
2.3 การประเมินคุณภาพ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณภาพเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.64$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการตรวจเยี่ยมของคณะผู้ประเมินคุณภาพ (การเตรียมเอกสาร/ข้อมูล ผู้ปฏิบัติงาน สถานที่) การดำเนินการระหว่างการตรวจเยี่ยม (เปิดโอกาสให้



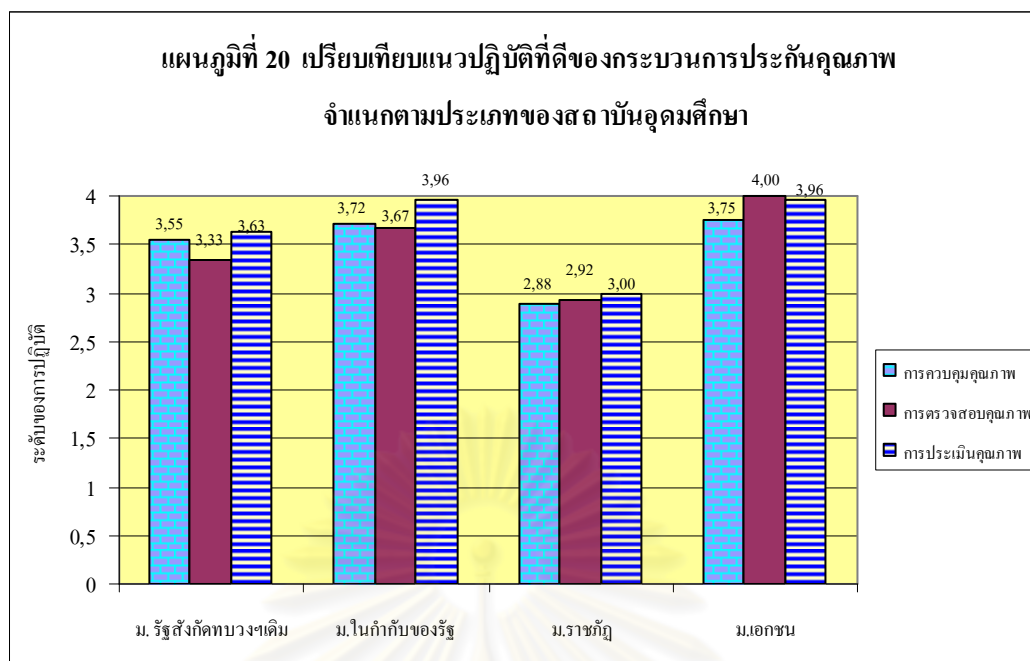
ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าร่วมรับฟังคณะผู้ประเมินคุณภาพชี้แจงวัตถุประสงค์/วิธีการ/ให้ข้อมูล  
 ป้อนกลับ จัดผู้ประสานงานเยี่ยมชม) และการดำเนินการหลังการตรวจเยี่ยม ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัย  
 มีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้และสอดคล้องกับ  
 บทบัญญัติของกฎหมาย ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพภายในระดับคณะวิชาหรือ  
 หน่วยงานเทียบเท่าทุกปี ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยมีการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษ  
 ภายนอกต่อสภามหาวิทยาลัยทุกรอบการประเมิน ( $\bar{X} = 3.85$ ) มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่รายงานการ  
 ประเมินตนเองต่อสาธารณะทุกปี ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพตามสภาพจริง โดย  
 การนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ตามความเป็นจริง เคารพกติกา และยอมรับผลการประเมินเพื่อประโยชน์ใน  
 การปรับปรุงคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.77$ ) มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัยทุกปี  
 ( $\bar{X} = 3.69$ ) มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้ผู้ปฏิบัติงานทุก  
 ประเภทและทุกระดับได้ทราบในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเป็นข้อมูลนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ  
 ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.62$ ) มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไป  
 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ระบบและผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{X} =$   
 $3.62$ ) มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพภายในระดับภาควิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าทุกปี ( $\bar{X} = 3.54$ )  
 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองและส่งต้นสังกัดตามเวลาที่กำหนดในกฎหมายทุก  
 ปี ( $\bar{X} = 3.54$ ) มหาวิทยาลัยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกร่วมเป็นกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน  
 ทุกระดับตั้งแต่ภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยแนวปฏิบัติที่ดีในการ  
 ประเมินคุณภาพอื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมกระบวนการประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของ  
 สถาบัน อุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีระดับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการ  
 ควบคุมคุณภาพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านการตรวจสอบคุณภาพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ )  
 และด้านการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.64$ ) ดังแผนภูมิที่ 19

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

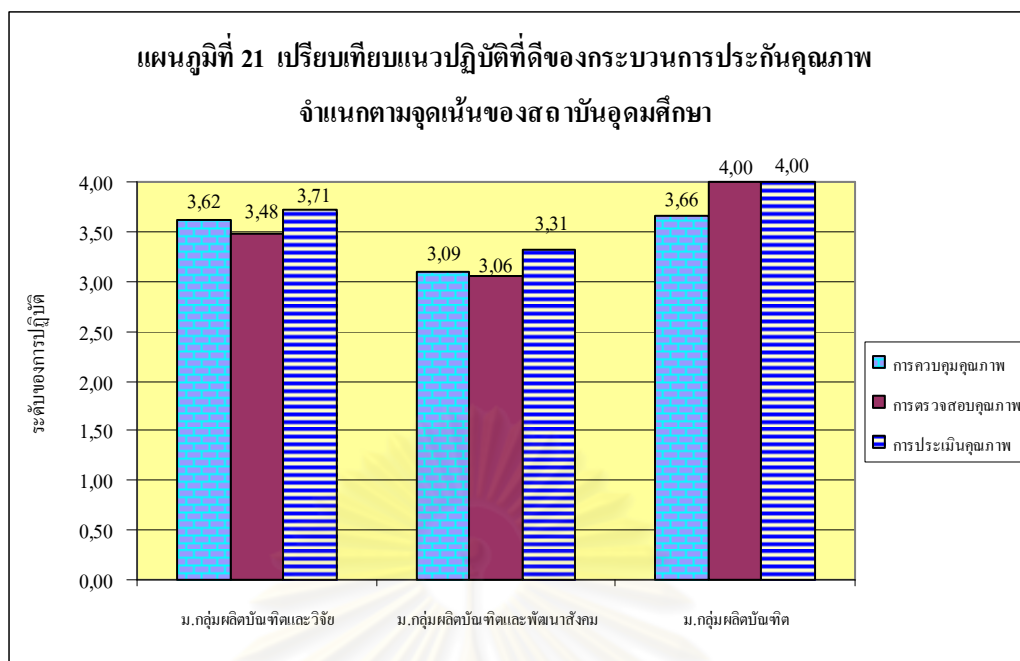


เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมกระบวนการประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.75$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.72$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.55$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการควบคุมคุณภาพมากที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.88$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในด้านการตรวจสอบคุณภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 4.00$ ) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.67$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการตรวจสอบคุณภาพมากที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.33$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.92$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และในด้านการประเมินคุณภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.96$ ) และมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.96$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณภาพในระดับมากที่สุดเท่ากัน รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.00$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 20



เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมกระบวนการประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 3.66$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.62$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการควบคุมคุณภาพมากที่สุด ตามลำดับ รองลงมาคือ และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.09$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในด้านการตรวจสอบคุณภาพ พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 4.00$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการตรวจสอบคุณภาพมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.48$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.06$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และในด้านการประเมินคุณภาพ พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 4.00$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.71$ ) มีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประเมินคุณภาพมากที่สุด ตามลำดับ รองลงมา คือ กลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.31$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 21

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย 1.1 การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อาทิ คู่มือการประกันคุณภาพ เอกสารข่าว	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	1	1	0	13	3.77	0.599	มากที่สุด	รวม	11	1	1	0	13	3.77	0.599	มากที่สุด
1.2 การประชุม/สัมมนา	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด	รวม	10	2	1	0	13	3.69	0.630	มากที่สุด
1.3 การฝึกอบรม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1.4 การเผยแพร่ทาง website ของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
1.5 การถ่ายทอดผ่านผู้บังคับบัญชา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
1.6 การจัดกิจกรรมรูปแบบอื่น ๆ อาทิ นิทรรศการ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		1	1	1	3	2.00	1.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			1	1	2	1.50	0.707	น้อยที่สุด									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	5	2	1	13	3.08	0.954	มาก	รวม	5	5	2	1	13	3.08	0.954	มาก

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด					
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	27	13	2	0	42	3.60	0.587	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	38	14	2	0	54	3.67	0.549	มากที่สุด	
	ม. ในกำกับของรัฐ	10	2	0	0	12	3.83	0.389	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	5	9	3	1	18	3.00	0.840	มาก	
	ม. ราชภัฏ	0	8	3	1	12	2.58	0.669	มาก		มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	6	0	0	0	6	4.00	0.000
	ม. เอกชน	12	0	0	0	12	4.00	0.000	มากที่สุด	รวม	49	23	5	1	78	3.54	0.678	มากที่สุด	
รวม		49	23	5	1	78	3.54	0.678	มากที่สุด										
2. มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 2.1 การประชุม/สัมมนา	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด	
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก	
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก		มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด										
2.2 การมอบหมายงานตามลำดับชั้น	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.725	มาก	
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก	
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก		มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1			1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก										

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
2.3 การฝึกอบรม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
2.4 การเผยแพร่ทาง website ของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.789	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	20	6	2	0	28	3.64	0.621	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	27	7	2	0	36	3.69	0.577	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	6	2	0	0	8	3.75	0.463	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	3	9	0	0	12	3.25	0.425	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	8	0	0	8	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	8	0	0	0	8	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	4	0	0	0	4	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		34	16	2	0	52	3.62	0.565	มากที่สุด	รวม	34	16	2	0	52	3.62	0.565	มากที่สุด



ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3. มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม 3.1 แบบสอบถาม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
3.2 กล้องรับฟังความเห็น	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.577	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	4	2	0	13	3.38	0.674	มาก	รวม	7	4	2	0	13	3.38	0.674	มาก
3.3 การสัมภาษณ์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3			8	3.63	0.518	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	พัฒนาสังคม								
	ม. เอกชน	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	5	1	0	12	3.42	0.669	มาก	รวม	6	5	1	0	12	3.42	0.669	มาก

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3.4 การจัดหน่วยงานรับฟังความเห็น โดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	2	4		7	2.57	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	3	4		9	2.78	0.833	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		3	5	5	0	13	2.85	0.801	มาก	รวม	3	5	5	0	13	2.85	0.801	มาก
3.5 web board	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	1	1		3	3.00	1.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนฯ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	18	11	6	0	35	3.34	0.765	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	25	13	6	0	44	3.43	0.728	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	6	4	0	0	10	3.60	0.516	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	3	8	4	0	15	2.93	0.704	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	6	4	0	10	2.60	0.516	มาก									
	ม. เอกชน	9	0	0	0	9	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	5	0	0	0	5	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		33	21	10	0	64	3.36	0.743	มาก	รวม	33	21	10	0	64	3.36	0.743	มาก

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4. มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม 4.1 แบบสอบถาม	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
4.2 การสัมภาษณ์	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3		4		7	2.86	1.069	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	1	4		9	3.00	1.000	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	2	6	0	13	2.92	0.954	มาก	รวม	5	2	6	0	13	2.92	0.954	มาก
4.3 การทำ peer review	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	1	5		7	2.43	0.780	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	1	2	5		8	2.50	0.756	น้อย
	ม. ในกำกับของรัฐ		1			1	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		2	3	7	0	12	2.58	0.793	มาก	รวม	2	3	7	0	12	2.58	0.793	มาก

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4.4 การใช้สถิติข้อมูลเป็นตัวบ่งชี้ อาทิ การลงทะเบียนเรียน อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน อัตราการถอนรายวิชา อัตราการใช้บริการ อัตราการบริจาคสนับสนุน มหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	2	2		6	3.00	0.894	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	3	2		8	3.13	0.835	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน		1		1	2	2.00	1.414	น้อย	ผลิตบัณฑิต				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด
รวม		3	5	3	1	12	2.83	0.937	มาก	รวม	3	5	3	1	12	2.83	0.937	มาก
4.5 การเปรียบเทียบกับค่ากลางของมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	2	4		7	2.57	0.787	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	2	2	4		8	2.75	0.886	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		1			1	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิต			1		1	2.00	0.000	น้อย
รวม		2	3	7	0	12	2.58	0.793	มาก	รวม	2	3	7	0	12	2.58	0.793	มาก
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียนฯ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	13	6	15	0	34	2.94	0.919	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	18	9	15	0	42	3.07	0.894	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2	6	0	0	8	3.25	0.463	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	0	8	7	0	15	2.53	0.516	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	3	7	0	10	2.30	0.483	น้อย									
	ม. เอกชน	6	2	1	1	10	3.30	1.093	มาก	ผลิตบัณฑิต	3	0	1	1	5	3.00	1.414	มาก
รวม		21	17	23	1	62	2.94	0.885	มาก	รวม	21	17	23	1	62	2.94	0.885	มาก

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5. มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ 5.1 ชุมชนเรียนรู้	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	2	2		7	3.14	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	2	2		9	3.33	0.866	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1		2		3	2.67	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	2	4	0	13	3.23	0.927	มาก	รวม	7	2	4	0	13	3.23	0.927	มาก
5.2 การทำงานเป็นทีม	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก
5.3 กิจกรรมความร่วมมือทั้งภายใน กลุ่มและข้ามกลุ่มภายในมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4	1		7	3.14	0.690	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4	1		9	3.33	0.707	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก	รวม	5	6	2	0	13	3.23	0.725	มาก

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
5.4 เครื่องมือช่วยความร่วมมือกลุ่มต่าง ๆ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	2	2	3		7	2.86	0.900	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	2	3		9	3.11	0.928	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	3	5	0	13	3.00	0.913	มาก	รวม	5	3	5	0	13	3.00	0.913	มาก
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	10	11	7	0	28	3.11	0.786	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	18	11	7	0	36	3.31	0.786	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	5	3	0	0	8	3.63	0.516	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1	5	6	0	12	2.58	0.669	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	2	6	0	8	2.25	0.463	น้อย									
	ม. เอกชน	7	1	0	0	8	3.88	0.354	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	3	1	0	0	4	3.75	0.500	มากที่สุด
รวม		22	17	13	0	52	3.17	0.633	มาก	รวม	22	17	13	0	52	3.17	0.633	มาก
6. มหาวิทยาลัยใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 6.1 วงจร PDCA	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	7				7	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	9				9	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.2 ระบบ ISO	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม		2	2	3	7	1.86	0.900	น้อย	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	2	2	2	3	9	2.33	1.225	น้อย
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม			3		3	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1			1	2	2.50	2.121	น้อย	ผลิตบัณฑิต				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด
รวม		2	2	5	4	13	2.15	1.068	น้อย	รวม	2	2	5	4	13	2.15	1.068	น้อย
6.3 การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4		1	7	3.00	1.114	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	3	4		1	8	3.13	1.188	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	5	2	1	12	3.00	0.934	มาก	รวม	4	5	2	1	12	3.00	0.934	มาก
6.4 TQM (Total Quality Management)	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	3	1	2	7	2.43	1.134	น้อย	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	2	3	1	2	8	2.63	1.188	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม			3		3	2.00	0.000	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด	ผลิตบัณฑิต				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด
รวม		2	3	4	3	12	2.33	1.073	น้อย	รวม	2	3	4	3	12	2.33	1.073	น้อย

ตารางที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทของเครื่องมือ ประเภทสถาบัน และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

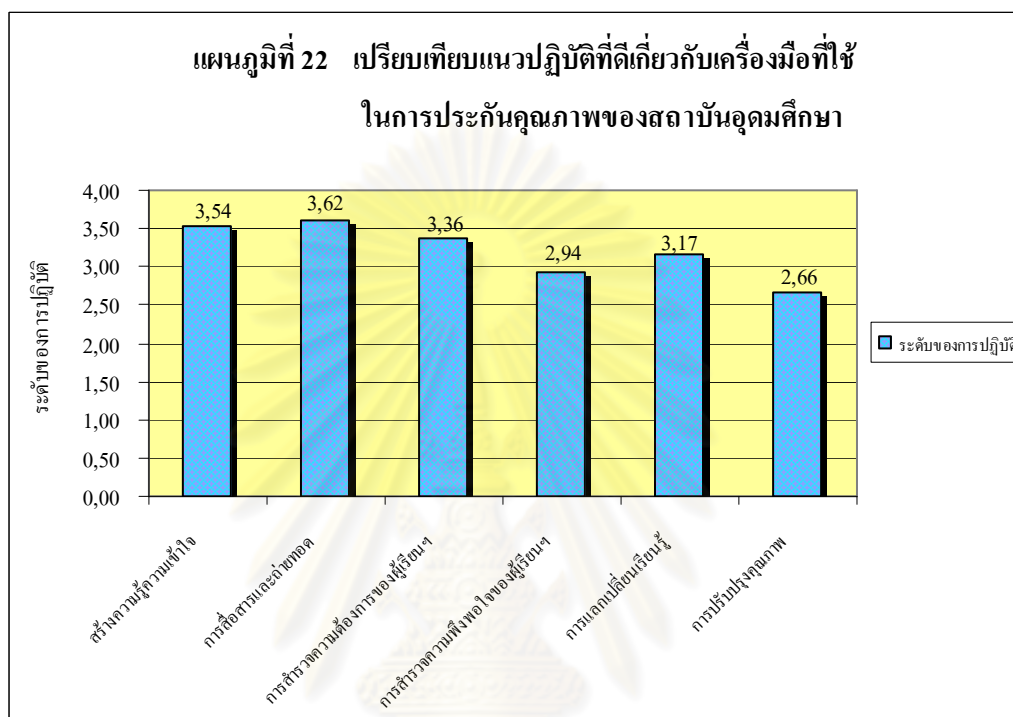
เครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
6.5 Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	1	2	2	2	7	2.29	1.113	น้อย	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	1	3	2	2	8	2.38	1.061	น้อย
	ม. ในกำกับของรัฐ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ			1	2	3	1.33	0.577	น้อยที่สุด
	ม. ราชภัฏ				2	2	1.00	0.000	น้อยที่สุด									
	ม. เอกชน				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด	ผลิตบัณฑิต				1	1	1.00	0.000	น้อยที่สุด
รวม		1	3	3	5	12	2.00	1.044	น้อย	รวม	1	3	3	5	12	2.00	1.044	น้อย
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	11	11	5	8	35	2.71	1.152	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	17	12	5	8	42	2.90	1.144	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	4	3	3	0	10	3.10	0.876	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	0	4	9	2	15	2.13	0.616	น้อย
	ม. ราชภัฏ	0	2	6	2	10	2.00	0.667	น้อย									
	ม. เอกชน	4	0	0	3	7	2.71	1.604	มาก	ผลิตบัณฑิต	2	0	0	3	5	2.20	1.643	น้อย
รวม		19	16	14	13	62	2.66	1.130	มาก	รวม	19	16	14	13	62	2.66	1.130	มาก
เฉลี่ยภาพรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	100	58	37	8	203	3.23	0.886	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	143	66	37	8	254	3.35	0.844	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	33	20	3	0	56	3.54	0.602	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	12	43	23	3	81	2.79	0.737	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	29	26	3	58	2.45	0.597	น้อย									
	ม. เอกชน	45	3	1	4	53	3.68	0.85	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	23	1	7	4	35	3.23	1.140	มาก
รวม		178	110	67	15	370	3.22	0.882	มาก	รวม	178	110	67	15	370	3.22	0.882	มาก



จากตารางที่ 3 พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพต่าง ๆ ในการประกันคุณภาพโดยเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.22$ ) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อาทิ คู่มือการประกันคุณภาพ เอกสารข่าว ( $\bar{x} = 3.77$ ) การประชุม/สัมมนา ( $\bar{x} = 3.69$ ) การเผยแพร่ทาง website ของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.69$ ) และการฝึกอบรม ( $\bar{x} = 3.62$ ) ตามลำดับ ส่วนการถ่ายทอดผ่านผู้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.38$ ) และการจัดกิจกรรมรูปแบบอื่น ๆ ( $\bar{x} = 3.08$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง การประชุม/สัมมนา ( $\bar{x} = 3.85$ ) การฝึกอบรม ( $\bar{x} = 3.62$ ) และการเผยแพร่ทาง website ของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.62$ ) ตามลำดับ ส่วนการมอบหมายงานตามลำดับชั้น ( $\bar{x} = 3.38$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง แบบสอบถาม ( $\bar{x} = 3.85$ ) ส่วนการสัมภาษณ์ ( $\bar{x} = 3.42$ ) กล้องรับฟังความเห็น ( $\bar{x} = 3.38$ ) web board ( $\bar{x} = 3.31$ ) และการจัดหน่วยงานรับฟังความเห็นโดยเฉพาะ ( $\bar{x} = 2.85$ ) มีการปฏิบัติในระดับมาก ตามลำดับ ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องแบบสอบถาม ( $\bar{x} = 3.69$ ) ส่วนการสัมภาษณ์ ( $\bar{x} = 2.92$ ) การใช้สถิติข้อมูลเป็นตัวบ่งชี้ อาทิ การลงทะเบียนเรียน อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน อัตราการถอนรายวิชา อัตราการใช้บริการ อัตราการบริจาคสนับสนุนมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 2.83$ ) การทำ peer review ( $\bar{x} = 2.58$ ) และการเปรียบเทียบกับค่ากลางของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 2.58$ ) มีการปฏิบัติในระดับมาก ตามลำดับ ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง ได้แก่ ชุมชนเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.23$ ) การทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 3.23$ ) และกิจกรรมความร่วมมือทั้งภายในกลุ่มและข้ามกลุ่มภายในมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.23$ ) มีการปฏิบัติในสัดส่วนเท่ากัน รองลงมา คือ เครือข่ายความร่วมมือกลุ่มต่าง ๆ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.00$ ) และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง วงจร PDCA ( $\bar{x} = 3.77$ ) ส่วนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ( $\bar{x} = 3.00$ ) มีการปฏิบัติในระดับมาก โดย TQM (Total Quality Management) ( $\bar{x} = 2.33$ ) ระบบ ISO ( $\bar{x} = 2.15$ ) และ Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework ( $\bar{x} = 2.00$ ) มีการปฏิบัติในระดับน้อย ตามลำดับ

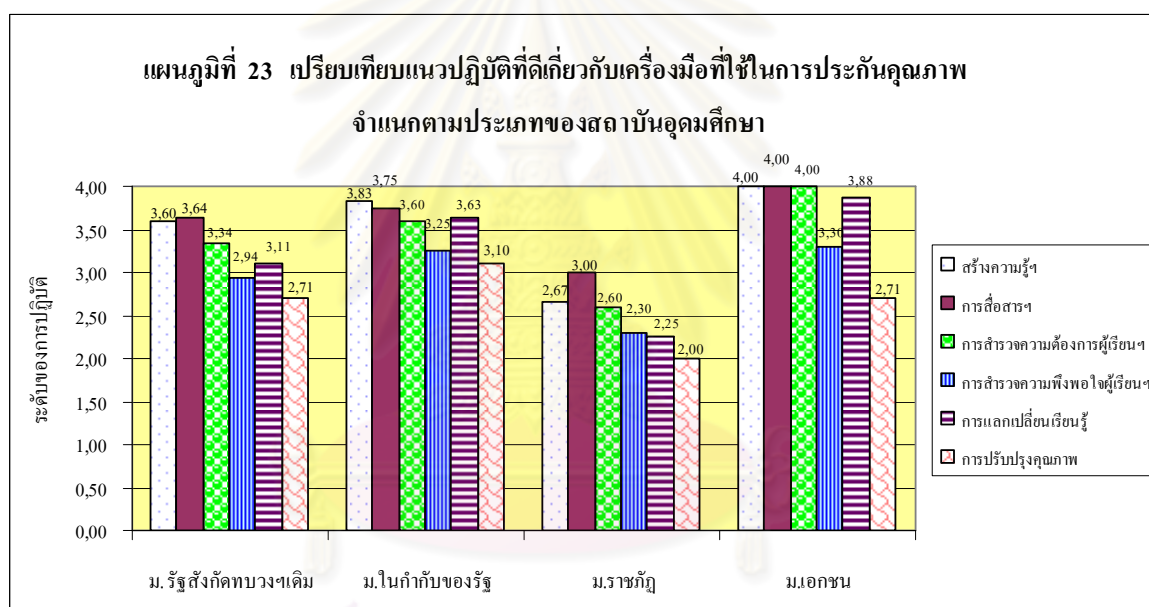
เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประกันคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการใช้เครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.62$ ) และเครื่องมือสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.54$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม ( $\bar{x} = 3.36$ ) เครื่องมือ

ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.17$ ) เครื่องมือที่ใช้สำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม ( $\bar{X} = 2.94$ ) และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 2.66$ ) อยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 22



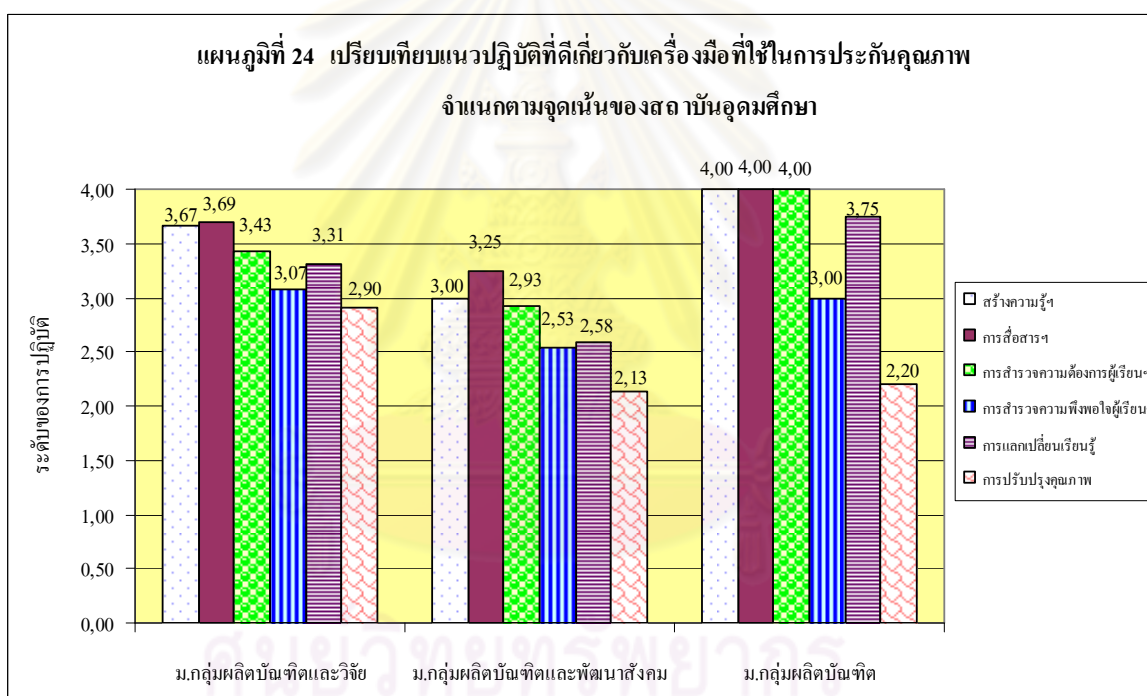
เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ในด้านของการใช้เครื่องมือสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.83$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.60$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.58$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านของการใช้เครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.64$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 3.00$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านของการใช้เครื่องมือในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.60$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.34$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.60$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการใช้เครื่องมือในการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน

( $\bar{X} = 3.30$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.25$ ) และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 2.94$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.30$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ด้านการใช้เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.88$ ) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.63$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.11$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.25$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ด้านการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.10$ ) มหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 2.71$ ) และมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 2.71$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.00$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ดังแผนภูมิที่ 23



เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ในด้านของการใช้เครื่องมือสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพ พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 4.00$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.67$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม ( $\bar{X} = 3.00$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านของการใช้เครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 4.00$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.69$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{X} = 3.25$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านของการใช้เครื่องมือในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 4.00$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{X} = 3.43$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและ

พัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.93$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ด้านการใช้เครื่องมือในการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม พบว่ากลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.07$ ) กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.00$ ) และ กลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.53$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ด้านการใช้เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการประกันคุณภาพ พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 3.75$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.31$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.58$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ด้านการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่า กลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 2.90$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 2.20$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.13$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 24



ตารางที่ 4 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้บริหารระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีวิสัยทัศน์ ศักยภาพ ความมุ่งมั่น และเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบาย และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาหรือการประกันคุณภาพด้วยตนเอง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.490	มากที่สุด
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาหรือการประกันคุณภาพที่เกิดจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพให้ความสำคัญกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด	รวม	9	3	1	0	13	3.62	0.650	มากที่สุด

ตารางที่ 4 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4. ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานคุณภาพ และมี KPI วัดผลสำเร็จของงานที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
5. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ ไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกประเภทและทุกระดับอย่างทั่วถึง และมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด	รวม	8	5	0	0	13	3.62	0.506	มากที่สุด
6. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ ไปสู่กลุ่มผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.727	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1		1		2	3.00	1.414	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก	รวม	6	5	2	0	13	3.31	0.751	มาก

ตารางที่ 4 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7. การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่กระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
8. การจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ มีระบบการทำงานที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนงานพัฒนาหรือการประกันคุณภาพโดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	6	1			7	3.86	0.378	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	8	1			9	3.89	0.333	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด	รวม	11	2	0	0	13	3.85	0.375	มากที่สุด
9. การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความพอเพียง ความโปร่งใส ความคุ้มค่า	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	2	1			3	3.67	0.577	มากที่สุด
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด	รวม	10	3	0	0	13	3.77	0.438	มากที่สุด

ตารางที่ 4 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
10. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านอัตราค่าจ้างและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
11. ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทั้งพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
12. บรรยากาศการทำงานที่บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและ วิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด



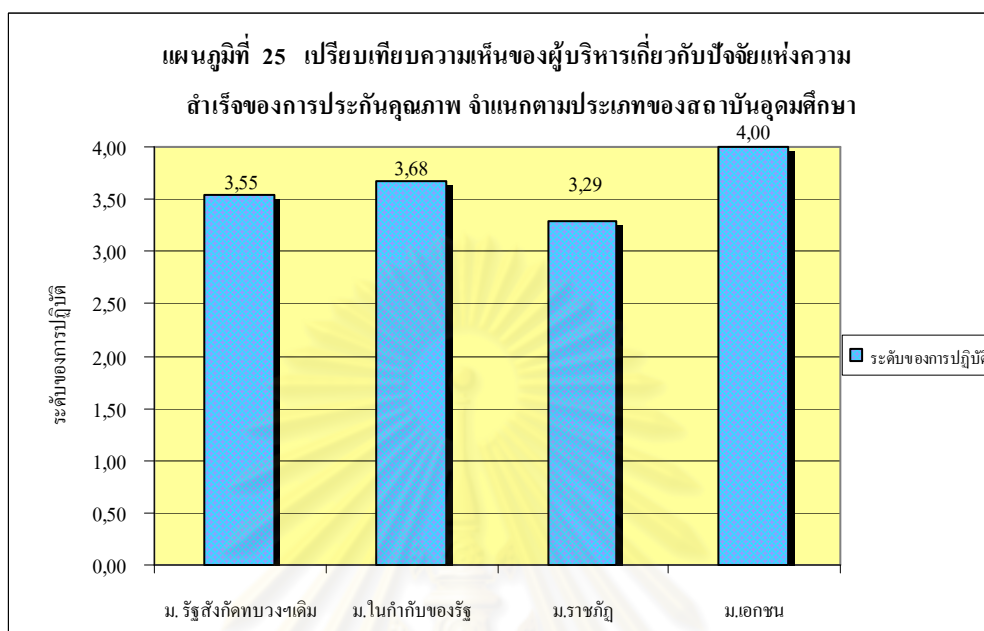
ตารางที่ 4 ความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบันเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภท และจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
13. บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่ดีและการส่งมอบ ผลงานที่มีคุณภาพต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาระบบ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด	รวม	7	6	0	0	13	3.54	0.519	มากที่สุด
14. นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพมาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้ เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อาทิ PDCA TQM ISO Benchmarking Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	2			7	3.71	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	2			9	3.78	0.441	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาระบบ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด	รวม	9	4	0	0	13	3.69	0.480	มากที่สุด
เฉลี่ยภาพรวมด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	55	42	1	0	98	3.55	0.520	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	82	43	1	0	126	3.64	0.497	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	22	3	3	0	28	3.68	0.670	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาระบบ	17	22	3	0	42	3.33	0.612	มาก
	ม. ราชภัฏ	8	20	0	0	28	3.29	0.460	มาก	ผลิตบัณฑิต	14	0	0	0	14	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	28	0	0	0	28	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	14	0	0	0	14	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	113	65	4	0	182	3.60	0.535	มากที่สุด	รวม	113	65	4	0	182	3.60	0.535	มากที่สุด

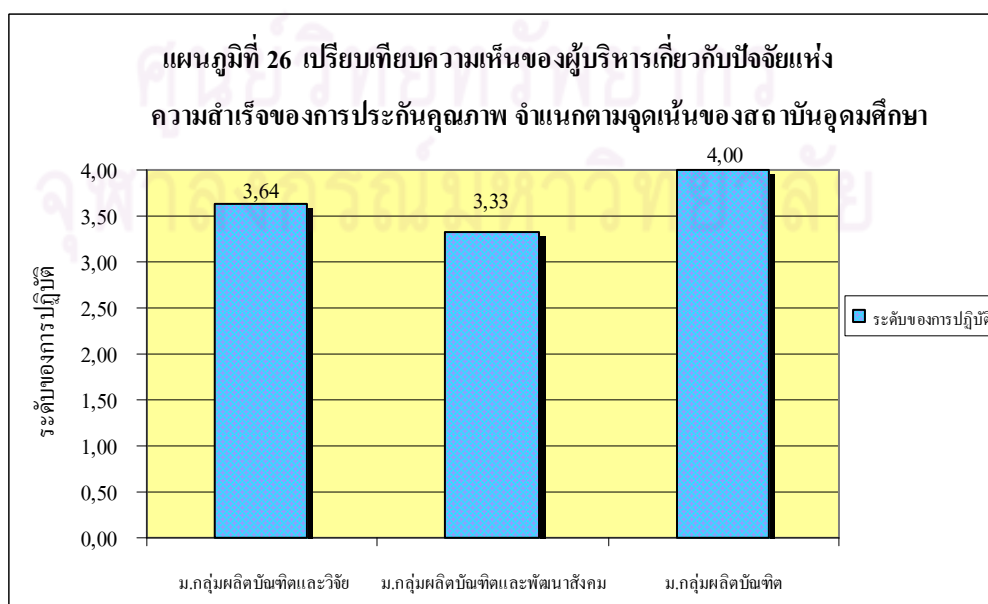
จากตารางที่ 4 จากการสำรวจความเห็นของผู้บริหารระดับสถาบัน พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.60$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานคุณภาพ และมี KPI วัดผลสำเร็จของงานที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.85$ ) การจัดโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ อาทิ มีระบบการทำงานและหน่วยงานที่สอดคล้องกลมกลืนไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนงานพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพโดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.85$ ) การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความพอเพียง ความโปร่งใส ความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 3.77$ ) ผู้บริหารตั้งแต่ระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีวิสัยทัศน์ สักยภาพ ความมุ่งมั่น และเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.69$ ) การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่กระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อาทิ การสร้างความเข้าใจเรื่องวงจรคุณภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในทุกระบบงาน การสร้างระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การสร้างระบบวัดผลการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล การมีระบบการให้รางวัล/ยกย่องชมเชย มีการทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการโดยนำวงจรคุณภาพเป็นหลักในการปรับปรุง ( $\bar{X} = 3.69$ ) การนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ อาทิ PDCA TQM ISO Benchmarking Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework มาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.69$ ) การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพให้ความสำคัญกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์ ( $\bar{X} = 3.62$ ) การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกประเภทและทุกระดับอย่างทั่วถึง และมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง ( $\bar{X} = 3.62$ ) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านอัตรากำลังและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) บรรยากาศการทำงานที่บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่ดีและการส่งมอบ ผลงานที่มีคุณภาพต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.60$ ) โดยมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.68$ )

และมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{x} = 3.55$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{x} = 3.29$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 25



เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.60$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{x} = 4.00$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.64$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 3.33$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 26



ตารางที่ 5 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้บริหารระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปมีวิสัยทัศน์ คักภาพ ความมุ่งมั่น และเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาหรือการประกันคุณภาพด้วยตนเอง	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาหรือการประกันคุณภาพที่เกิดจากรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	4	2	1		7	3.43	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	2	1		9	3.56	0.726	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		1	2		3	2.33	0.577	น้อย
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.700	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
รวม		6	4	3	0	13	3.23	0.832	มาก	รวม	6	4	3	0	13	3.23	0.832	มาก
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพให้ความสำคัญกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์	ม. รัฐในสังกัดทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	1		2		3	2.67	1.155	มาก
	ม. ราชภัฏ			2		2	2.00	0.000	น้อย									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		7	3	3	0	13	3.31	0.855	มาก	รวม	7	3	3	0	13	3.31	0.855	มาก

ตารางที่ 5 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4. ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานคุณภาพ และมี KPI วัดผลสำเร็จของงานที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
5. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกประเภทและทุกระดับอย่างทั่วถึง และมุ่งเน้นการสื่อสารสองทิศทาง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก	รวม	6	7	0	0	13	3.46	0.519	มาก
6. การสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพไปสู่กลุ่มผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก	รวม	4	8	1	0	13	3.23	0.599	มาก

ตารางที่ 5 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
7. การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่กระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	3	1		7	3.29	0.756	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	3	1		9	3.44	0.726	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
8. การจัดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ มีระบบการทำงานที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนงานพัฒนาหรือการประกันคุณภาพโดยเฉพาะ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	5	1	1		7	3.57	0.787	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	7	1	1		9	3.67	0.707	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
รวม		8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด	รวม	8	4	1	0	13	3.54	0.660	มากที่สุด
9. การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความพอเพียง ความโปร่งใส ความคุ้มค่า	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	4	3			7	3.57	0.534	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	6	3			9	3.67	0.500	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและ พัฒนาสังคม		3			3	3.00	0.000	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก									
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด

ตารางที่ 5 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
10. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านอัตราค่าจ้างและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	5	1		7	3.00	0.577	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	5	1		9	3.22	0.667	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิต		1			1	3.00	0.000	มาก
	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก	รวม	3	8	2	0	13	3.08	0.641	มาก
11. ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทั้งพันธกิจหลักและงานสนับสนุนพันธกิจหลัก	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	1	6			7	3.14	0.378	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	3	6			9	3.33	0.500	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ	1	2			3	3.33	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		2			2	3.00	0.000	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก	รวม	5	8	0	0	13	3.38	0.506	มาก
12. บรรยากาศการทำงานที่บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	4			6	3.33	0.516	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	4			8	3.50	0.535	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศักยภาพ		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	6	1	0	12	3.33	0.651	มาก	รวม	5	6	1	0	12	3.33	0.651	มาก

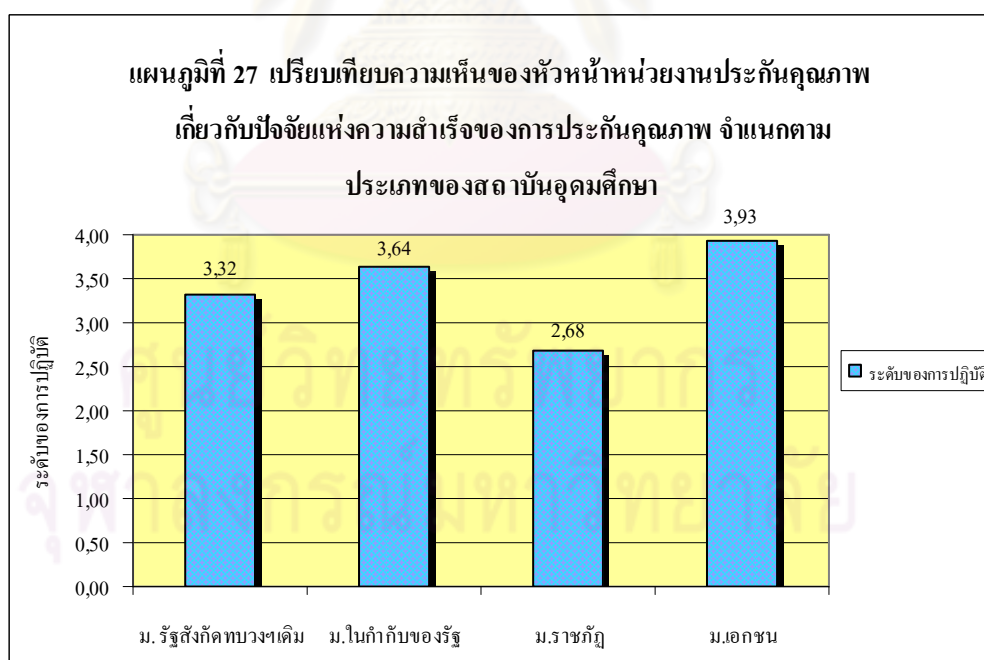
ตารางที่ 5 ความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกตามประเภทและจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเภทของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ	จุดเน้นของสถาบัน	ระดับของการปฏิบัติ				รวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับของการปฏิบัติ
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด						มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
13. บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่ดีและการส่งมอบ ผลงานที่มีคุณภาพต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	2	5			7	3.29	0.488	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	4	5			9	3.44	0.527	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนাসังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก	รวม	5	7	1	0	13	3.31	0.630	มาก
14. นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพมาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้ เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อาทิ PDCA TQM ISO Benchmarking Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	3	4			7	3.43	0.534	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	5	4			9	3.56	0.527	มากที่สุด
	ม. ในกำกับของรัฐ	1	1			2	3.50	0.707	มาก	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม		2	1		3	2.67	0.577	มาก
	ม. ราชภัฏ		1	1		2	2.50	0.707	น้อย	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	2				2	4.00	0.000	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	1				1	4.00	0.000	มากที่สุด
	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก	รวม	6	6	1	0	13	3.38	0.650	มาก
เฉลี่ยภาพรวมด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกันคุณภาพ	ม. รัฐในสังกัด ทบวงฯเดิม	36	56	5	0	97	3.32	0.569	มาก	ผลิตบัณฑิตและวิจัย	64	56	5	0	125	3.47	0.576	มาก
	ม. ในกำกับของรัฐ	18	10	0	0	28	3.64	0.488	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม	4	29	9	0	42	2.88	0.550	มาก
	ม. ราชภัฏ	0	19	9	0	28	2.68	0.476	มาก	ผลิตบัณฑิต								
	ม. เอกชน	26	2	0	0	28	3.93	0.262	มากที่สุด	ผลิตบัณฑิต	12	2	0	0	14	3.86	0.363	มากที่สุด
	รวม	80	87	14	0	181	3.36	0.623	มาก	รวม	80	87	14	0	181	3.36	0.623	มาก



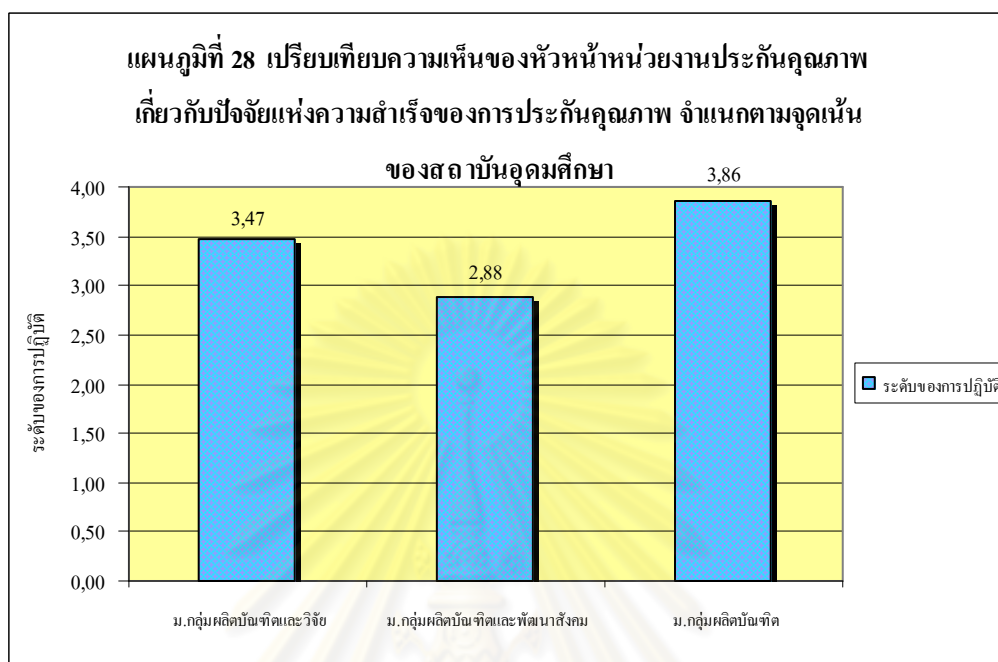
จากตารางที่ 5 จากการสำรวจความเห็นของหัวหน้าหน่วยงานประกันคุณภาพ พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.36$ ) โดยมีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง การจัดโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ อาทิ มีระบบการทำงานและหน่วยงานที่สอดคล้องกลมกลืนไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการมอบหมายผู้บริหารและหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนงานพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพโดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.54$ ) และการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความพอเพียง ความโปร่งใส ความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 3.54$ ) โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประเภทมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.36$ ) โดยมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 3.93$ ) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( $\bar{X} = 3.64$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ( $\bar{X} = 3.32$ ) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( $\bar{X} = 2.68$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังแผนภูมิที่ 27



เมื่อเปรียบเทียบตามจุดเน้นของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.36$ ) โดยกลุ่มผลิตบัณฑิต ( $\bar{X} = 3.86$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผลิต

บัณฑิตและวิจัย ( $\bar{x} = 3.47$ ) และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม ( $\bar{x} = 2.88$ ) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ดังแผนภูมิที่ 28



## ภาคผนวก จ

## โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการจัดการความรู้

## หลักการและเหตุผล

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน และได้รับความคาดหวังจากสังคมให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม และถ่ายทอดไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง คุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถสนับสนุนให้ประเทศดำรงอยู่และแข่งขันได้ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ดีเพียงใด

ในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมามีสถาบันอุดมศึกษาใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกกำกับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) และความเป็นอิสระในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา (institutional autonomy) และเป็นการเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก การดำเนินงานประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษามีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่ผ่านมาที่มีทั้งสถาบันที่ผ่านการประเมินคุณภาพและไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในภาพรวมอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษามีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง และมีความรู้เกิดขึ้นมากมาย ทั้งที่ปรากฏอยู่ในเอกสารหลักฐานที่เห็นชัดเจน ความรู้ที่แฝงอยู่ในกระบวนการดำเนินงานและความรู้ที่ฝังตรึงอยู่ในตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถแสวงหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าและเพิ่มมูลค่าต่อการประกันคุณภาพแล้ว ก็จะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพและช่วยยกระดับคุณภาพของการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับคามนิยมอย่างสูงในทุกวงการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีหลักการสำคัญ คือ การใช้ความรู้ ซึ่งเป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นแนวคิดในเรื่องคุณภาพเช่นเดียวกับการประกันคุณภาพ ดังนั้น การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับการประกันคุณภาพจะทำให้สถาบันอุดมศึกษามีเครื่องมือคุณภาพที่เสริมพลังซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างก้าวกระโดด ส่งมอบผลผลิตที่มีคุณภาพต่อสังคมและประเทศตามความคาดหวังของสังคมได้ในที่สุด

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวทางการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. เพื่อให้บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความรู้และทักษะในการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยเฉพาะกรณีการบริการวิชาการ

## ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. **ขั้นเตรียมการ** ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรของวิทยาลัยก่อนการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวทางการจัดการความรู้ไปใช้ประกอบด้วย

1.1 การทดสอบก่อนการใช้ระบบ (pre-test)

1.2 การชี้แจงเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวทางการจัดการความรู้และขั้นตอนการนำระบบไปใช้

1.3 การบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.4 การฝึกปฏิบัติจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ

1.5 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR)

2. **ขั้นนำระบบไปใช้**

2.1 จัดตั้งคณะกรรมการ/ทีมจัดการความรู้

2.2 ดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน

1) ออกแบบโครงสร้างความรู้ด้านการบริการวิชาการ กำหนดนโยบายและแผนการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ ประเมินความสอดคล้องระหว่างความรู้ด้านการบริการวิชาการกับนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายของวิทยาลัย และควบคุมความรู้

2) สร้างกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้และจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน

3) จัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ ประกอบด้วย การระบุ ค้นหา พัฒนา จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้

4) ประเมินผลการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวทางการจัดการความรู้

5) ยกย่องชมเชยและให้รางวัล

3. **ขั้นติดตามการใช้ระบบ** ผู้วิจัยติดตามและให้คำปรึกษาเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องตลอดการใช้ระบบ

4. **ขั้นประเมินประสิทธิผลของระบบ** ทำการทดสอบหลังการใช้ระบบ (post-test) ประกอบด้วย

4.1 การประเมินความรู้ ทักษะ และทักษะของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้

4.2 ความเห็นต่อระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้

ระยะเวลาที่ใช้ระบบ 3 เดือน ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนเมษายน 2553

สถานที่ วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

#### แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3
1. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ และทดสอบก่อนการใช้ระบบ (pre-test)	↔		
2. ใช้ระบบระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้	←		→
3. ติดตามการใช้ระบบและให้คำปรึกษา	↔	↔	↔
4. ประเมินความเหมาะสมของระบบ (post-test)			↔

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้วิจัยสามารถนำผลที่ได้จากการใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปสรุปถึงความเหมาะสม จุดอ่อน จุดแข็ง และนำไปปรับให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

2. ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการประกันคุณภาพการบริการวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้

3. วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสามารถนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิดการจัดการความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้กับภารกิจด้านอื่น ๆ ของวิทยาลัย และพัฒนาไปสู่วิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

-----

## กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

โครงการการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา: กรณีบริการวิชาการ

วันเสาร์ที่ 20 กุมภาพันธ์ 2553

ณ วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

09.00 – 9.15 น.	พิธีเปิดการประชุม โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
9.15 – 9.30 น.	ทดสอบก่อนการใช้ระบบ (pre-test)
9.30 – 10.15 น.	ระบบการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาไทย โดย นางอรสา ภาวิมล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10.15 – 10.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.30 - 11.00 น.	บรรยาย เรื่อง Basic KM โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วุฒิชัย ธนาพงศธร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
11.00 – 12.00 น.	ฝึกปฏิบัติจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ โดยศาสตราจารย์ นายแพทย์ วุฒิชัย ธนาพงศธรและทีม
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 15.00 น.	ฝึกปฏิบัติจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการ (ต่อ)
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
15.15 – 16.00 น.	ทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) โดยศาสตราจารย์ นายแพทย์ วุฒิชัย ธนาพงศธร
16.00 – 16.15-น.	ถาม-ตอบ
16.15 – 16.30 น.	พิธีปิดการประชุม โดยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางอรสา ภาววิมล เกิดวันที่ 30 มิถุนายน 2503 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาจิตวิทยา (เกียรตินิยมอันดับสอง) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในปีการศึกษา 2525 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2528 และเข้าศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2548 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย