

กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายใน  
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

STRATEGIES FOR ENHANCING PARTICIPATORY MANAGEMENT IN  
INTERNAL QUALITY ASSURANCE FOR RAJABHAT UNIVERSITY STAFF

ธรรมสิทธิ์ เพ็ชรศรีงาม<sup>1</sup> ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์<sup>2</sup> ผดุงชัย ภูพัฒน์<sup>3</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความคาดหวัง และแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ดำเนินการวิจัยคือบุคลากรสายวิชาการในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 387 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ 1) แบบสอบถาม และ 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจำนวน 12 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 และการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 9 คน

**ผลการศึกษวิจัยพบว่า**

การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์เป้าประสงค์ ยุทธวิธี และแนวปฏิบัติตามยุทธวิธี ซึ่งมีทั้งหมด 5 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่มงานประกันคุณภาพภายใน 2) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการวางแผน 3) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการดำเนินการ 4) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการประเมินผล และ 5) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน โดยกลยุทธ์นี้จะดำเนินการในทุกองค์ประกอบการประกันคุณภาพภายใน 3

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังจังหวัดกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบ คือ 1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) 2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) และ 3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การประกันคุณภาพภายใน, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### **Abstract**

These research objectives were to develop the strategies for participatory management in Internal Quality Assurance (IQA) of Rajabhat university staff. This research was divided into 2 steps. In the first step, the research study the expectation and participatory management approaches for Internal Quality Assurance (IQA) of Rajabhat university staff. The sample of this study comprised of 387 Rajabhat university academic staffs. The research instruments were 1) questionnaire and 2) data analysis from interviews with 12 quality assurance experts. In the next phase, developing the strategies was done by synthesis from step 1 and focus group discussions by 9 experts in quality assurance.

The findings were as follows:

The development of the strategies for participatory management in Internal Quality Assurance (IQA) of Rajabhat university staff found that the strategies were composed of vision, mission, strategy, tactical, tactical and tactical approach. There are 5 strategies: 1) Strategic of participatory personnel in initiating internal quality assurance. 2) Strategic of participatory personnel in planning. 3) Strategic of participatory personnel in action. 4) Strategic of participatory personnel in evaluation internal quality assurance and 5) Strategic of participatory personnel in resulting from internal quality assurance. This strategy is implemented under three components of Quality Assurance: 1. Quality Control 2. Quality Audit 3. Quality Assurance

**Keywords:** Strategic, Participatory management, Internal Quality Assurance (IQA), Rajabhat university

## บทนำ

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก การรวมกลุ่มเศรษฐกิจภายใต้กรอบการค้าเสรีของอาเซียน การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย สังคมที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพบัณฑิต (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559, 2555) ดังนั้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีนโยบายจัดการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน โดยให้สถาบันศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน สถาบันอุดมศึกษาพึงจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามระดับการพัฒนาของสถาบันการศึกษา ตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพสังคม เศรษฐกิจ ความรู้และทักษะในอนาคตที่ตลาดงานต้องการ และพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกจึงมีปรับปรุงมาโดยตลอด ปัจจุบันการระบบการประกันคุณภาพการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่รอบที่สาม (2557-2561) และระบบการประเมินคุณภาพภายนอกเข้าสู่รอบที่ 4 (2558 - 2562)(คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

มหาวิทยาลัยราชภัฏถือเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นที่มีการเปิดสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีโดยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดและเป็นที่คาดหวังขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการเป็นกำลังสำคัญเพื่อแก้ปัญหาและการสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชนและประเทศชาติดังความสำคัญที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพ.ศ. 2547 มาตรา 7 ได้กำหนดว่า “ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพชั้นสูงทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคมปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอด้วยเหตุนี้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/Outcome) ซึ่งต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอกที่เน้นการ

ประเมินผลการจัดการศึกษา ดังนั้น ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็น (คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

ในการดำเนินการระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 2 ส่วนนั้น จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยตามตัวบ่งชี้ที่สามารถบรรลุเป้าหมาย และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัย และเงื่อนไขต่างๆ ได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานครบวงจรคุณภาพของบุคลากรในงานประกันคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ทั้งนี้ ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ควรมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ คือ ระบบและกลไกที่เอื้อให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยการประกันคุณภาพการศึกษาภายในรอบเก่า (พ.ศ. 2552-2556) และการประกันคุณภาพการศึกษาภายในรอบใหม่ (พ.ศ. 2557-2561) มีความแตกต่างกันในรอบของการประเมิน ซึ่งเป็นกรอบใหม่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการกำหนดระบบและกลไกในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกระดับให้พร้อมทั้งในด้านการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) และการประเมินคุณภาพ (Quality Assurance)(คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) จึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วนตั้งแต่ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในการดำเนินงานการประกันคุณภาพเพื่อให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น ควรมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ คือ ระบบและกลไก ที่เอื้อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพ

จากความสำคัญข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### วิธีดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาความคาดหวัง และแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษาความคาดหวังการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1) ประชากร คือ บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 39 แห่ง แบ่งออกเป็น กลุ่มรัตนโกสินทร์ 5 แห่ง กลุ่มภาคเหนือ 8 แห่ง กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 แห่ง กลุ่มภาคกลาง 9 แห่ง และกลุ่มภาคใต้ 5 แห่งจำนวน 13,999 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 390 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของยามานะ (Yamane: 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ของประชากร หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วนประชากร

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

แบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีค่าความตรงตั้งแต่ 0.80-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับและเปรียบเทียบคาดหวังการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน ค่าที และค่าเอฟ

ขั้นตอนที่ 1.2 ศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบไปด้วยผู้บริหาร และบุคลากรสายวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 12 คน จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรสายวิชาการ โดยเลือกแบบเจาะจงจากประสบการณ์ผู้ให้สัมภาษณ์

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำผลการศึกษาที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์เป็นร่างกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ และการตรวจสอบกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยและตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์โดยการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ ด้านประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 9 คน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

วิสัยทัศน์ :มุ่งสร้าง "วัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม" ในการพัฒนางานประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พันธกิจ: พัฒนางานประกันคุณภาพภายในแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ โดยสร้างการมีส่วนร่วมด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน ส่วนประกอบของกลยุทธ์ฯ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่มงานประกันคุณภาพภายใน” มี 3 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักกับงานประกันคุณภาพภายใน 2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิเคราะห์ปัญหางานประกันคุณภาพภายใน และ 3. มีเครือข่ายและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย 5 ยุทธวิธี ดังนี้ 1. ยกระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักกับงานประกันคุณภาพภายในแก่บุคลากร 2. สร้างจิตสำนึกในการรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กรให้กับบุคลากร และส่งเสริมกิจกรรมสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและบุคลากร 3. อบรม/ชี้แจง เรื่องงานประกันคุณภาพภายในให้กับบุคลากรได้มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญ 4. สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง 5. พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยใช้เชื่อมโยงการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในได้

กลยุทธ์ที่ 2 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการวางแผน” มี 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1. บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายแผนงานโครงการในงานประกันคุณภาพภายใน 2. บุคลากรมีการวางแผนการทำงานประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ 3. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านงานประกันคุณภาพภายใน 4. มีสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย 5 ยุทธวิธีดังนี้ 1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาการกำหนดนโยบายแผนงานโครงการในงานประกันคุณภาพภายใน 2. ส่งเสริมการวางแผนการทำงานประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ 3. ส่งเสริมให้มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (PLC) ด้านงานประกันคุณภาพ

ภายใน ให้เกิดขึ้นในองค์กร 4. ส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานประกันคุณภาพภายใน 5. สนับสนุนการจัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 3 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการดำเนินการ” มี 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1. การทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบ 2. มีการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานตามองค์ประกอบประกันคุณภาพภายในอย่างครบถ้วน 3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการในงานประกันคุณภาพภายในตามแผนที่ได้วางไว้ และ 4. มีเครือข่ายการประสานงานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย 7 ยุทธวิธีดังนี้ 1. ส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นระบบในการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับองค์กร ในงานประกันคุณภาพภายใน 2. สร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 3. พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน 4. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในอย่างชัดเจน 5. พัฒนาการใช้งานระบบสารสนเทศในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 6. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน และ 7. พัฒนาระบบการเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน

กลยุทธ์ที่ 4 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการประเมินผล” มี 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1. มีงานวิจัยและการประเมินผลงานประกันคุณภาพภายใน 2. มีระบบการนิเทศงานประกันคุณภาพภายในในองค์กร 3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำผลการประเมินดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อนำมาปรับปรุงในการทำงาน 4. มีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบด้านการประเมินผลงานประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ยุทธวิธีดังนี้ 1. สนับสนุนงานวิจัยและการประเมินผลงานประกันคุณภาพภายใน 2. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำผลการประเมินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อนำมาปรับปรุงในการทำงานต่อไป 3. ส่งเสริมระบบการนิเทศงานประกันคุณภาพภายในในองค์กรให้เข้มแข็ง 4. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงในการทำงานต่อไป 5. สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในการกำกับติดตามและประเมินผลงานประกันคุณภาพภายใน 6. พัฒนาและอบรมในด้านการนำผลประเมินประกันคุณภาพภายใน มาใช้ให้เกิดประโยชน์ 7. สร้างเครือข่ายการดูแลรับผิดชอบด้านการวิจัยและประเมินผลงานประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 5 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน” มี 2 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้และกระจายผลที่เกิดจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน 2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของงานประกันคุณภาพภายใน ประกอบไปด้วย 5 ยุทธวิธี ดังนี้ 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการรับรู้และกระจายผลที่เกิดจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน 2. ส่งเสริมและสนับสนุนการ

ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จ และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ให้บุคลากรได้รับทราบความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 3. สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดนิทรรศการแสดงผลงานการประกันคุณภาพภายใน ในทุกสิ้นปี 4. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการประกันคุณภาพภายใน และผลการประกันคุณภาพภายในขององค์กรให้มีความหลากหลายรูปแบบ 5. ส่งเสริมงานการประชาสัมพันธ์/การจัดทำวารสารประชาสัมพันธ์ ขององค์กรให้เข้มแข็งและต่อเนื่อง

แนวปฏิบัติตามยุทธวิธีการวิเคราะห์องค์กร มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 2) การกำหนดขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 3) การวัดและรวบรวมข้อมูลของปัญหาการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 4) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน และเป้าหมายที่คาดหวังและคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน

การวางแผนมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) วางแผนการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 2) สร้างตัวบ่งชี้ เพื่อวัดผลการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน

การปฏิบัติการมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน ปัญหาของการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 2) การปฏิบัติงานในการจัดทำแผนการดำเนินการด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 4) การเตรียมการเพื่อนำแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติ



การประเมินมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 2) การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนของการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายในที่วางไว้ 3) การให้รางวัลตอบแทนและกำหนดมาตรการเพื่อการปรับปรุงผลงานในการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน 4) สร้างนวัตกรรมและระบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่ม ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผลและด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพ

โดยกลยุทธ์นี้จะดำเนินการในทุกองค์ประกอบการประกันคุณภาพภายใน 3 องค์ประกอบ คือ 1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) 2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) และ 3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ประเด็นความคาดหวัง และแนวการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายด้านประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน มีระบบและกลไกที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประกันคุณภาพภายในซึ่งทุกคนจะต้องได้รับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ราไพ หมั่นสระเกษ, 2557) ที่ศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา พบว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการริเริ่มงานประกันคุณภาพภายใน” มี 3 เป้าประสงค์ ได้แก่ 2.1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักกับงานประกันคุณภาพภายใน 2.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิเคราะห์ปัญหาทางงานประกันคุณภาพภายใน 2.3 มีเครือข่ายและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเมื่อบุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพดีย่อมส่งผลต่อดีต่อระดับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมการประกันคุณภาพสอดคล้องกับแนวคิดของคาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenweig, 1985) ที่กล่าวถึงกลุ่มทางสังคมที่น่าจะทำให้โอกาสของผู้มีส่วนร่วมได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมซึ่งเป็น

การกระตุ้นให้มีผู้อยากเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมนั้นๆมากขึ้นและตรงกับเซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991, pp.48-50) ที่กล่าวถึงการรับรู้ว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลตามกระบวนการรับรู้ซึ่งพฤติกรรมการมีส่วนร่วมถือเป็นพฤติกรรมสำคัญของมนุษย์ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของตาบิทพิย์ ฐิติพงษ์พานิช (2539) ที่พบว่า ทัศนคติมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานตามแนวทางคุณภาพ และตรงตามแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลว่า ผลของการรับรู้จะสอดคล้องกับการมีทัศนคติที่ดีและเกิดการแสดงพฤติกรรมตอบสนองทางสังคมในทางบวกที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้ตรงตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 1 (2550:45) ได้สรุปว่าการเก็บข้อมูลและสารสนเทศด้วยระบบอัตโนมัติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ดำเนินงานต้องมีการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งระบบสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

3. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการวางแผน” มี 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ 3.1 บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายแผนงานโครงการในงานประกันคุณภาพภายใน 3.2 บุคลากรมีการวางแผนการทำงานประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ 3.3 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านงานประกันคุณภาพภายใน 3.4 มีสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานประกันคุณภาพภายในสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤกษ์วานิช (2546) กล่าวถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวจะบอกทิศทางองค์กรกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้แข่งขัน สองคล้องกับแนวคิดของคูนซ์ (Koontz, 1980) กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารประกอบด้วยการวางแผน

4. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการดำเนินการ” มี 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ 4.1 การทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบ 4.2 มีการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพภายในอย่างครบถ้วน 4.3 บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการในงานประกันคุณภาพภายในตามแผนที่ได้วางไว้ 4.4 มีเครือข่ายการประสานงานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤกษ์วานิช (2546) กล่าวถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ไว้ว่า การดำเนินการให้บรรลุผลต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

5. ประเด็น กลยุทธ์ที่ 4 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการประเมินผล” มี 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ 4.1 มีงานวิจัยและการประเมินผลงานประกันคุณภาพภายใน 4.2 มีระบบการนิเทศงานประกันคุณภาพภายในในองค์กร 4.3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำผลการประเมิน

ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อนำมาปรับปรุงในการทำงาน 4.4 มีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบด้านการประเมินผลงานประกันคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทุมพร จามรมาน และคนอื่นๆ (2553) ซึ่งกล่าวถึงมาตรฐานของการประเมินผลภายในว่า มาตรฐานด้านประโยชน์จากการประเมิน ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลตรงกับผู้ใช้ผลการประเมินอย่างรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงดำเนินงานได้จริง โดยเฉพาะถ้าสามารถให้ข้อมูลช่วยในการปรับปรุงตนเอง และสอดคล้องกับการศึกษาของแพททริเซีย (1994) การประกันคุณภาพการศึกษาและการควบคุมการประเมินถือเป็นสิ่งสำคัญซึ่งต้องดำเนินไปอย่างมีเหตุผลและมีกระบวนการที่ชัดเจน และการศึกษาของ เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2547) ที่พบว่าปัจจัยภายในที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเห็นคุณค่าของการประเมิน

6. ประเด็น กลยุทธ์ที่ 5 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านการรับผลที่เกิดจากงานประกันคุณภาพภายใน” มี 2 เป้าประสงค์ ได้แก่ 5.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้และกระจายผลที่เกิดจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน 5.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของงานประกันคุณภาพภายใน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยการประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ควรมีการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### บรรณานุกรม

- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2547). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปผลงานวิจัยด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา สมศ. [Online] Available: <http://www.onesqa.or.th/th/research/index.php> [มกราคม. 2553, 8]
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 1. (2550). คู่มือการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน. กำแพงเพชร : ปริณญาการพิมพ์.
- คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: สำนักงานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). **คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2553). **การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1985) **Organization management: a system and contingency approach**. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill
- Koontz, H.D., et al. (1980). **Management**. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha.
- Patricia, Broadfool. (1994). **Approach to Quality Assurance and Control in Other Country**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association; April, 1994.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1991). **Managing organizational behavior**. (7<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley & Sons.
- Yamane, (1967). **Taro Statistic: An Introductory Analysis**. New York: Harper & row.