

การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**Development of a Key Performance Index for Routine and Strategic Tasks of Graduate School, Mahasarakham University**

สายฝน ทัพขวา<sup>1</sup>

Saifon Thapkhwa<sup>1</sup>

Received: 31 January 2018;

Revised: 29 June 2018;

Accepted: 21 September 2018

---

---

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย (2) พัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และกระบวนการจัดการความรู้ การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการวิจัย 2 วรรณปีการศึกษา (เริ่มปีการศึกษา 2557-2558) ทำการศึกษา 2 ระยะ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และบุคลากร และผู้ประเมินคุณภาพภายใน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

---

<sup>1</sup> นักวิชาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, Saifon.grad@gmail.com

<sup>1</sup> Academic Education, Graduate School, Mahasarakham University, Saifon.grad@gmail.com

1) สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย ในทุกปีที่ผ่านมาตัวบ่งชี้ที่บัณฑิตวิทยาลัยรับการประเมินมีเพียงตัวบ่งชี้ร่วมที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น ตัวบ่งชี้ไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การพัฒนาตัวบ่งชี้ไม่ถูกหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ ไม่มีการวิพากษ์ก่อนนำมาใช้งาน และไม่สะท้อนผลการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย

2) ปีการศึกษา 2557 มีตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น องค์กรประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ และองค์กรประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ และในปีการศึกษา 2558 มีตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น องค์กรประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และองค์กรประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และผลการทดลองใช้ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ในช่วงปีการศึกษา 2557-2558 พบว่า ปีการศึกษา 2557 ผลการประเมินคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย โดยรวมมีคุณภาพระดับดี ( $\bar{x} = 4.19$ ) และปีการศึกษา 2558 โดยรวมมีคุณภาพระดับดีมาก ( $\bar{x} = 4.78$ )

**คำสำคัญ:** ตัวบ่งชี้, งานประจำ, งานเชิงกลยุทธ์

## Abstract

This research aimed to 1) study problems and needs for developing key performance indicators for routine and strategic tasks of the graduate school at Mahasarakham University, 2) develop key performance indicators for routine and strategic tasks in order to manage internal quality assurance standard. This research employed participatory research method and knowledge management. This research applied two academic year cycles (2014 – 2015) and was divided into 2 phases using 3 groups of key informants providing information in each research phase.

The results of the research are as follows;

1. The graduate school's indicators were audited every year and were part of a university assignment. However, the indicators were not related with the graduate school organizational context and inappropriate index development failed either to support internal assurance standard or to reflect graduate school performances.

2. Academic year 2014; at the graduate school there were 20 key performance indexes subdivided into element 1 routine work index consisting of 8 indicators and element 2 strategic index consisting of 12 indicators while in academic year 2015 there were 12 key performance indexes subdivided into element 1 routine work index consisting of 6 indicators and element 2 strategic index consisting of 6 indicators. The application results of the routine and strategic tasks key performance indexes in academic years of 2014 – 2015 showed the results of internal assurance audit at a good level ( $\bar{x}=4.19$ ) and at a very good level ( $\bar{x}= 4.78$ )

**Keywords:** Key Performance Index, Routine, Strategic Tasks

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ

และประเมินการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

บัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษา มีพันธกิจในการ “สนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีที่มีคุณภาพทางวิชาการ และองค์ความรู้ระดับมาตรฐานสากล มีคุณธรรมจริยธรรม” โดยมีปณิธานมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในการกำกับประสานงาน สนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นสากล ได้ดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน โดยยึดตามแนวทางของวงจรคุณภาพ PDCA ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มาโดยตลอด ใช้วิธีการประมวลรวมระหว่างมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย มาตั้งแต่การปีการศึกษา 2547 จนถึงปัจจุบัน แต่เนื่องจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา มา ยังพบว่า ตัวบ่งชี้ที่บัณฑิตวิทยาลัยรับการประเมินในทุก ๆ ปีมีเพียงตัวบ่งชี้ร่วมที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม, 2557) ซึ่งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในมีความคิดเห็นว่าการวัดความสำเร็จของหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือ การที่ต้องมีตัวชี้วัด ที่ดีและเหมาะสม ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานสนับสนุนจะยังไม่มีความชัดเจนเหมือนกับคณะต่าง ๆ การสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งงานเชิงกลยุทธ์ และงานประจำ และยังสามารถแสดงผลของการวัด หรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริงภายใต้พันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย

ผลจากการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในบัณฑิตวิทยาลัย พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมากอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวบ่งชี้ในแต่ละปีมีเพียงตัวบ่งชี้ร่วมที่มหาวิทยาลัยกำหนดตามกรอบของหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในแต่ละปีการศึกษา จะแตกต่างกันไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง เช่น ในปีการศึกษา 2556 ผลการประเมิน

คุณภาพการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคามในภาพรวม จำนวน 6 องค์ประกอบ 10 ตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าคะแนนที่ได้ เท่ากับ 4.96 คะแนน หมายถึง ผลการดำเนินงานได้คุณภาพ ระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน รายตัวบ่งชี้ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีผลการดำเนินงาน ระดับดีมาก จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1กระบวนการพัฒนาแผน ตัวบ่งชี้ที่ 2.4 ระบบการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ตัวบ่งชี้ที่ 6.3 (สมศ11) การพัฒนา สุนทรียภาพในมิติ ทางศิลปะและวัฒนธรรม ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 (สกอ) ภาวะผู้นำของสถานบันและผู้บริหารทุกระดับ ของสถาบัน ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 (สกอ) การพัฒนาสถาบันสู่สถาบัน เรียนรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 (สกอ) ระบบบริหาร ความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ที่ 7.6 (สมศ13) การ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถาบัน ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 (สกอ) ระบบและ กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา และตัวบ่งชี้ 10.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ทดสอบความสามารถทางด้าน ภาษาอังกฤษของนิสิต ระดับบัณฑิต

ศึกษาก่อนสำเร็จการศึกษา โดยคณะกรรมการประเมินได้เสนอแนะจุดที่ควร พัฒนาของบัณฑิตวิทยาลัย คือ บัณฑิต วิทยาลัย ไม่ได้กำหนดเป้าหมายการ บริหารงานในเชิงผลลัพธ์หรืออิกนัยหนึ่ง ไม่มีตัวชี้วัดในเชิง Output มีเพียงตัวชี้ วัดเชิงกระบวนการ ซึ่งจากการประเมิน จะได้คะแนนเต็มเกือบทุกตัว เพราะ หน่วยงานได้ดำเนินการครบทุกขั้นตอน และได้เสนอแนะให้บัณฑิตวิทยาลัย ควร กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำ งานในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งของ มหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจหน้าที่ชัดเจน และควรมีการกำหนด KPI ที่วัดความ สำเร็จของหน่วยงานด้วยซึ่งอาจจะไม่ใช่ ตัวชี้วัดจาก สกอ. หรือ สมศ. เท่านั้นแต่ อาจเป็น KPI ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นมา เฉพาะของหน่วยงานเพื่อใช้ในการ ควบคุม และติดตามงานตามพันธกิจของ บัณฑิตวิทยาลัย (Leading KPI) หรือวัด ความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัย (บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557) ประกอบกับมหาวิทยาลัย มหาสารคาม ได้มีนโยบายให้หน่วยงาน สนับสนุนการจัดการศึกษา พัฒนาตัวบ่ง ชี้และเกณฑ์การประเมิน เพื่อใช้เป็นก ารประเมินประกันคุณภาพภายใน ในช่วงปีการศึกษา 2557-2558 โดยมี

การกำหนดตัวบ่งชี้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ตามกรอบการประกันคุณภาพภายใน วงรอบปีการศึกษา 2557 สำหรับหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ องค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่ 3 ตัวบ่งชี้ร่วม ดังนั้นบัณฑิตวิทยาลัยจึงเห็นควรให้มีการพัฒนาตัวชี้วัด (KPI) ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ที่ดีจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และสามารถนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการงานภายในบัณฑิตวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้เป็นตัวบ่งชี้งานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ในระบบประกันคุณภาพภายใน มีการติดตามผลของการใช้ตัวบ่งชี้ในระบบประกันคุณภาพภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลทั้งสิ้น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย ระยะที่

2 พัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์และทดลองใช้ตัวบ่งชี้ในระบบประกันคุณภาพภายในปีการศึกษา 2557-2558 ระยะที่ 3 ศึกษาผลของการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการบริหารจัดการ โดยการประเมินอภิมาน และระยะที่ 4 ศึกษายืนยันความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิภายในนอกสถาบัน ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะขอเสนอผลของการดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 เท่านั้น หากท่านสนใจงานวิจัยฉบับเต็มสามารถดาวน์โหลดได้ที่ <https://goo.gl/pC8Sy3>

ส่วนระยะที่ 3 และระยะที่ 4 จะนำเสนอในครั้งต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย
2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย

## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทั้งสิ้น 4 ระยะ ในที่นี้จะขอนำเสนอวิธีการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดังนี้

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม 1 กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 คน กลุ่ม 2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 12 คน และกลุ่ม 3 กลุ่มผู้ประเมินปีการศึกษาละ 3 คน (2 วงรอบปีการศึกษา) รวมทั้งสิ้น 6 คน

**ขอบเขตของการวิจัย** ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาศึกษา 2 วงรอบการประเมิน ปีการศึกษา 2557-2558 (เริ่มตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2557 - 3 สิงหาคม 2559)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ใช้แบบบันทึกรายงานการประชุม/ แบบบันทึกบทวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา/แบบบันทึกแนวปฏิบัติที่ดี

ระยะที่ 2 ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เน้นการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้วิจัยกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยยังใช้เครื่องมืออื่น ๆ เช่น การสนทนากลุ่ม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดการสนทนาในขั้นตอนการศึกษาบริบท การกำหนดปัญหา การวางแผนปฏิบัติการวิจัย การร่วมกำหนดเป้าหมายและแผนงาน รวมไปถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการบันทึกการประชุมและถอดบทเรียนจากกระบวนการกลุ่ม โดยกำหนดเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการจัดกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยการระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหลอมรวมความรู้จากบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 15 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ภายใต้งานที่ได้รับมอบหมายตามพันธกิจ งานนโยบาย และงานเชิงกลยุทธ์ และวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสม ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และถอดบทเรียนจากการทำงานวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สรุปผล จำนวน 3 ครั้ง ทดลองใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ตามขั้นตอนในช่วงที่ 1-4

## วิธีการสร้างเครื่องมือ

เมื่อผู้วิจัยได้ประชุมชี้แจง และทำความเข้าใจกับผู้บริหาร บุคลากร บัณฑิตวิทยาลัย ผู้วิจัยเริ่มทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อแก้ปัญหาในเชิงสภาพความเป็นจริง มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นการศึกษาบริบท 2) ขั้นกำหนดปัญหา 3) ขั้นการวางแผนปฏิบัติงานวิจัย 4) ขั้นการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง รวมทั้งการแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงานวิจัย 5) ขั้นการสรุปผลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาสรุปผลการวิจัย และเรียบเรียงเป็นรายงานการวิจัยออกเผยแพร่

ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ จะเริ่มพัฒนาและทดลองใช้ในวงรอบการประเมินปีการศึกษา 2557-2558 (เริ่มตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2557 - 31 สิงหาคม 2559) แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ และทดลองใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ในระบบประกันคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557 ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

ปฏิบัติงานวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

2.1) สร้างทีมงาน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกัน เรียนรู้จากการบอกเล่าประสบการณ์ จับประเด็น แลกเปลี่ยน ถอดบทเรียน

2.2) กำหนดกลุ่มเครือข่าย เพื่อศึกษาดูงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ และมีการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงด้านการบริหารงานระดับบัณฑิตศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

2.3) ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทบทวนผลที่ได้จากการศึกษาดูงาน ถอดบทเรียน จนได้แนวปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์



3. ดำเนินการ (Do) พัฒนาตัวบ่งชี้ (KPI) วัดความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ หลังจากที่ได้มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและสาเหตุ และได้ไปศึกษาดูงานแล้วนั้น บัณฑิตวิทยาลัย ได้มีการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing forum) เพื่อให้บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ได้มีการแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างเป็นทางการ จัดประชุมเพื่อดำเนินการวิจัยแบบการมีส่วนร่วม (PAR) จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ประชุมชี้แจงกรอบแนวทางการดำเนินงาน จัดประชุมเพื่อดำเนินการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม วัดอุปสรรค เป้าหมายการพัฒนาตัวบ่งชี้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น กำหนดแนวทางการ วิจัยการดำเนินงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบ ให้กร่างตัวบ่งชี้ภายใต้งานที่ได้รับมอบหมายตามขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการ (what to measure)

(2) กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (key success factor) ที่สัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ

ความพึงพอใจ

(3) กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ ความสำเร็จของประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการ (how to measure) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูล ในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการ คำนวณ

(4) กลั่นกรองตัวชี้วัดเพื่อหาตัวชี้ วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกระจายตัวชี้วัดสู่งานที่เกี่ยวข้อง

(5) จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุ รายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของตัวชี้วัดคำจำกัดความ หรือนิยามของตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ หน่วยของตัวชี้วัดผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจ ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำตัวชี้ วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

(6) ถอดบทเรียนจากการทำงาน วิจัยแบบมีส่วนร่วม จัดทำ (ร่าง) ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มาตรฐาน วัดความสำเร็จของ งานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ ตาม หลักการ แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา มา วิเคราะห์เชิงเนื้อหา ที่มีความสอดคล้อง กันเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัยและ กำหนดเป็น (ร่าง) ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ การประเมินคุณภาพ ตามทฤษฎีระบบ

คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ด้านกระบวนการ (process) ด้านผลผลิต (output)

ครั้งที่ 2 จัดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน เพื่อวัดความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ ตามกรอบการดำเนินงานปีการศึกษา 2557 ดังนี้

1) นำเสนอ ร่างตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มาตรฐาน ที่ได้จากการประชุมครั้งที่ 1 มานำเสนอในที่ประชุม เป็นรายบุคคล กรณีสร้าง KPI เดี่ยว หรือกรณีที่เป็นตัวชี้วัดร่วม จะนำเสนอรายกลุ่มงาน

2) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันพิจารณา และให้ข้อเสนอในการสร้าง KPI ตามข้อตกลงเบื้องต้น และพิจารณาจากประเด็น หรือคำถามในการวิจัย มีดังนี้

(2.1) ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของบัณฑิตวิทยาลัย

(2.2) ตัวชี้วัด KPI ที่พัฒนาแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือกิจกรรมที่สำคัญ ซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาหรือ

แรงในองค์กรหรือหน่วยงาน ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น เป็นเหตุและดัชนีชี้วัดที่เป็นผล

(2.3) ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นดัชนีชี้วัดที่บัณฑิตวิทยาลัยสามารถควบคุมได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

(2.4) เป็นดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ ไม่ใช่มีเพียงผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ

(2.5) ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

(2.6) ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

3) ถอดบทเรียนจากการทำงานวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) จัดทำ (ร่าง) ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มาตรฐาน วัดความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ ตามหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ที่มีความสอดคล้องกันเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัยและกำหนดเป็น (ร่าง) ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ตามทฤษฎีระบบ คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ด้านกระบวนการ

(process) ด้านผลผลิต (output)

ครั้งที่ 3 จัดเวทีในการแลกเปลี่ยน และทบทวน (ร่าง) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ การประเมิน ตามกรอบการดำเนินงานปี การศึกษา 2557 เพื่อรับรองและประกาศ ใช้ และสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการ พัฒนา (KPI) วัดความสำเร็จของงาน ประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณา จากเกณฑ์การทดสอบคุณภาพของดัชนี ชีววัด หรือคำถามในการวิจัย มีดังนี้

(1) ความพร้อมของข้อมูล ประเมินว่าดัชนีชีวิวัดแต่ละตัวมีข้อมูล เพียงพอหรือไม่

(2) ความถูกต้องของข้อมูล ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของดัชนีชีวิวัด แต่ละตัวเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเป็น ข้อมูลในปัจจุบันหรือไม่

(3) ต้นทุนในการจัดหาหรือ จัดเก็บข้อมูล ประเมินว่าการหาหรือเก็บ ข้อมูลสำหรับดัชนีชีวิวัดแต่ละตัวใช้ต้นทุน มากน้อยเพียงใด และคุ้มค่าหรือไม่

(4) ความชัดเจนของตัวชีวิวัด ประเมินว่าดัชนีชีวิวัดแต่ละตัวมีความ ชัดเจนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรง กันหรือไม่

(5) ถอดบทเรียนจากการ ทำงานวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) จัดทำ (ร่าง) ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มาตรฐาน วัด

ความสำเร็จของงานประจำ และงาน เชิงกลยุทธ์ ตามหลักการ แนวคิดทฤษฎี ที่ศึกษา มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ที่มีความสอดคล้องกันเพื่อใช้ เป็นกรอบในการวิจัยและกำหนดเป็น (ร่าง) ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน คุณภาพ ตามทฤษฎีระบบ คือ ด้าน ปัจจัยนำเข้า (input) ด้านกระบวนการ (process) ด้านผลผลิต (output)

4) ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขระหว่างการปฏิบัติงานวิจัยใน ระยะที่ 2

ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วน ร่วมในการวิจัย ร่วมพิจารณาหาแนวทาง ปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน แล้วนำมาปรับ เปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้ประเมิน ประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประเมินผลประเมินเพื่อยืนยันคุณภาพ ของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น รวมทั้งให้ข้อมูล ย้อนกลับ ในช่วงวงรอบปีการศึกษา 2557-2558

ช่วงที่ 2 การติดตามประเมินผล โดยการประเมินผลการประกันคุณภาพ ภายใน บัณฑิตวิทยาลัย โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557 มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ประเมินคุณภาพภายใน บัณฑิตวิทยาลัย จากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557 ที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามแต่งตั้ง จำนวน 3 คน

2.2 จัดทำสรุปผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางพัฒนาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมิน นำเสนอที่ประชุมพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินต่อไป

2.3 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (improvement plan) จากผลการประเมินคุณภาพภายในโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วงรอบการประเมินการศึกษา 2557 และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ช่วงที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้งานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมิน ในวงรอบปีการศึกษา 2558 มีขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จุดอ่อนและข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนาตัวบ่งชี้จากผลประเมินปีการศึกษา 2557

2) กำหนดประเด็นปัญหาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมิน ร่วมกันค้นหาปัญหาและสาเหตุ

ของปัญหาโดยใช้วิธีการจัดประชุมแบบกลุ่มเพื่อระดับความคิดเห็น การสนทนา สอบถามและการสังเกตเพื่อสรุปปัญหาของการพัฒนาตัวบ่งชี้ และแสวงหาแนวทางพัฒนาร่วมกันอย่างเป็นระบบ

3) หาแนวทางแก้ไขและพัฒนา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในข้อ 2 มาร่วมกันประชุมพิจารณาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทำความเข้าใจ และตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาตัวบ่งชี้ เพื่อแก้ไขปัญหายังเป็นระบบตามแผนปฏิบัติการ

4) ดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อแก้ปัญหาตามข้อเสนอแนะโดยให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วม โดยได้กรอบการประเมินประกันคุณภาพภายในปีการศึกษา 2558

5) ติดตามประเมินผลหลังประชุมปฏิบัติการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย นำตัวบ่งชี้ที่ได้ไปทดลองใช้ในวงรอบปีการศึกษา 2558 นำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการประชุมครั้งที่ 3 ไปใช้เป็นกรอบการประเมินประกันคุณภาพภายในปีการศึกษา 2558

ช่วงที่ 4 การติดตามประเมินผล โดยการประเมินผลการประกันคุณภาพ

ภายในบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2558 ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ติดตามผลการประเมินคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย จากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2558 ที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามแต่งตั้ง จำนวน 3 คน

2) ศึกษาผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางพัฒนาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินนำเสนอกับที่ประชุมพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินต่อไป

3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ จากผลการประเมินคุณภาพภายในโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วงรอบการประเมินการศึกษา 2558 และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยประสานงานโดยการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในบัณฑิตวิทยาลัย ในช่วงปีการศึกษา 2557-2558 และขอความร่วมมือ

มือในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย ซึ่งตามกระบวนการวิจัยข้างต้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละขั้นตอนจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยแบ่งตามระยะเวลา 2 ระยะ คือ

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสารรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในย้อนหลัง 3 ปี ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อศึกษาประเด็นปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน สนทนากลุ่มประเด็นการพัฒนาตัวบ่งชี้งานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างชี้วัดความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ และศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรื่องแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้งานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ แบบบันทึกรายงานการประชุมจากผู้ร่วมให้ข้อมูล

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เก็บข้อมูลการสังเกต ชักถาม การสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอผลและการประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยในประเด็น การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ บัณฑิตวิทยาลัย

3. ถอดบทเรียนจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อหาแนวทางการจัดการความรู้ร่วมกัน และทำการบันทึกข้อมูลเป็นแผนที่ความคิด เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเห็นระหว่างกลุ่ม เพื่อกำหนดแนวทางร่วมกัน และประเมินผลภายหลังจัดกิจกรรม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามระยะเวลา 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1-2

1. วิเคราะห์ผลการอภิปรายกลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2. ใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา เป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการประเมินการจัดกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3. สังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย

ระยะที่ 2 วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์การประเมินระดับคณะและระดับสถาบัน แล้วนำค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) มาแปลความหมายระดับคุณภาพ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับคณะและระดับสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2557 126-127)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ 1) ร้อยละ (percentage) 2) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) 3) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### สรุปผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 3 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 12 คน พบว่าตัวบ่งชี้ที่บัณฑิตวิทยาลัยรับการประเมิน

ในทุกปีที่ผ่านมา มีเพียงตัวบ่งชี้ร่วมที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น ตัวบ่งชี้ไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การพัฒนาตัวบ่งชี้ไม่ถูกหลักเกณฑ์การ

ประกันคุณภาพไม่มีการวิพากษ์ก่อนนำไปใช้งาน ตัวบ่งชี้ไม่สะท้อนผลการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างแท้จริง ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการศึกษาการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า นโยบายไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุม ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ มีการระงานมาก บุคลากรให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพน้อย การบริหารจัดการยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร สาเหตุเกิดจาก ระบบกลไกการดำเนินงานไม่ครอบคลุม ยังไม่มีมาตรการการกำกับติดตามการดำเนินงาน ขาดการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานสู่การปฏิบัติงานจริงทรัพยากร

สนับสนุนไม่เพียงพอ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการเทคโนโลยี ล้าสมัยไม่เพียงพอ สาเหตุจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ เกณฑ์มหาวิทยาลัยมหาสารคามไม่มีความชัดเจนสำหรับหน่วยงานสนับสนุน กรอบตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

จากสภาพปัญหาและสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความต้องการจำเป็นที่จะทบทวนตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และ

พัฒนาตัวบ่งชี้เฉพาะของหน่วยงานเพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามงานตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย สอดคล้องกับผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งมีความคิดเห็นว่า ในการวัดความสำเร็จของหน่วยงานปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นมากก็คือ การที่ต้องมีตัวชี้วัด ที่ดีและเหมาะสม ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานสนับสนุนจะยังไม่มีตัวบ่งชี้ที่กลางเหมือนกับคณะต่าง ๆ การสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งงานเชิงกลยุทธ์ และงานประจำ และยังสามารถแสดงผลของการวัด หรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริงภายใต้พันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย ควรมีการวางแผนในการพัฒนางานประจำทุกงาน ควรสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม เพื่อพัฒนางานประจำทุกงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย เช่น พัฒนางานประจำที่เป็นภารกิจปกติของหน่วยงาน และการพัฒนางานใหม่เพิ่มขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย ได้มีฉันทามติ ร่วมกันในการกำหนดแนวทางทางพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ ของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ซึ่งถือเป็นกระบวนการในการพัฒนางาน และพัฒนาบุคคล องค์กร ในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อแก้ไขปัญหาในการวางแผนในการพัฒนางานประจำทุกงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ และผลการทดลองใช้ตัวบ่งชี้ในระบบประกันคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557-2558 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในบัณฑิตวิทยาลัย จำแนกตามกลุ่มงาน เลือกแบบเจาะจงจากผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ ในช่วงปีการ



ศึกษา 2557-2558 จำนวน 12 คน และกลุ่มผู้ประเมิน จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้ประเมินผลการประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย ในช่วงวงรอบการประเมิน ปีการศึกษา 2557-2558 ปีการศึกษาละ 3 คน รวมเป็น 6 คน พบว่า

2.1) ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ ปีการศึกษา 2557 มีตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย ความเป็นได้ในการปฏิบัติ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ และปีการศึกษา 2558 มีตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพ

การบริหารจัดการงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย ความเป็นได้ในการปฏิบัติ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ซึ่งพัฒนามาจากข้อค้นพบและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการประเมิน ปีการศึกษา 2557 ในประเด็นดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้เหมือนกัน ยุบรวมกัน 2) ตัวบ่งชี้ย่อย นำไปกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมิน หรือกิจกรรมตามแผนงานภายใต้ตัวบ่งชี้ 3) วิพากษ์เกณฑ์การประเมินของหน่วยงานสนับสนุน จำนวน 2 ครั้ง โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพจัดขึ้น 4) ปรับปรุงแก้ไขตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์กรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2557-2558

องค์ประกอบ	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2557	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2557	ความเชื่อมโยงกับปี 2558	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2558	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2558	ความเชื่อมโยงกับปี 2557
<b>องค์ประกอบที่ 1</b> <b>ตัวบ่งชี้งานประจำ</b>		<b>40</b>			<b>องค์ประกอบ 1</b> <b>ตัวบ่งชี้งานประจำ</b>	<b>40</b>		
	1.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการบัณฑิตวิทยาลัย	5	5	QA58-1.1	1.1 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการบัณฑิตวิทยาลัย	6	4	QA57-2.11
	1.2 ระดับความสำเร็จในการตรวจสอบรูปเล่มบทนิพนธ์	5	3	ตัด QA58 (นโยบาย ยุบ โครงการ)	1.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการสารบรรณบัณฑิตวิทยาลัย	6	5	QA57-1.4
	1.3 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานบริการวิชาการ	5	5	ตัด QA58 (นโยบาย ยุบ โครงการ)	1.3 ร้อยละความสำเร็จของการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	6	5	QA57-1.5
	1.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานสารบรรณบัณฑิตวิทยาลัย	5	5	QA58-1.2	1.4 ระดับความสำเร็จในการรับนิสิตใหม่ระดับบัณฑิตศึกษา	6	3	QA57-1.6
	1.5 ระดับความสำเร็จของการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	5	5	QA58-1.3	1.5 ระดับความสำเร็จของการกำกับติดตามหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร	6	5	QA57-2.3
	1.6 ระดับความสำเร็จในการรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	5	5	QA58-1.4	1.6 ระดับความสำเร็จของการพิจารณาแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	6	5	QA57-2.4

**ตาราง 1** การวิเคราะห์กรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2557-2558 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2557	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2557	ความเชื่อมโยงกับปี 2558	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2558	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2558	ความเชื่อมโยงกับปี 2557
องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ		40			องค์ประกอบ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ	40		
	1.7 ระดับความสำเร็จของการจัดปฐมนิเทศนิสิตใหม่ระดับบัณฑิตศึกษา	5	3	ปรับเกณฑ์การวัดตัวบ่งชี้ QA58-1.4	-			
	1.8 ระดับความสำเร็จของการจัดสอบประมวลความรู้	5	3	ปรับเกณฑ์การวัดตัวบ่งชี้ QA58-1.4	-			
องค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์		30	4.08		องค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์	30		
	2.1 ระดับความสำเร็จของการรายงานผลร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษา ป.โท-ป.เอก ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติต่อจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา	2.5	5	QA58-2.1	2.1 ระดับความสำเร็จของการรายงานผลร้อยละผลงานของผู้สำเร็จการศึกษา ป.โท-ป.เอก ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่อจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา	5	5	QA57-2.1
	2.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานทดสอบความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	2.5	2	ปรับชื่อและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ QA58-2.2	2.2 ร้อยละความสำเร็จของการอบรมด้านภาษาอังกฤษของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	5	5	QA57-2.2 ปรับชื่อและเกณฑ์การวัดในปี 58

ตาราง 1 การวิเคราะห์กรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2557-2558 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2557	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2557	ความเชื่อมโยงกับปี 2558	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2558	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2558	ความเชื่อมโยงกับปี 2557
องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ		40			องค์ประกอบ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ	40		
	2.3 ระดับความสำเร็จของการกำกับติดตามหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร	2.5	5	ย้ายไปงานประจำ QA58-1.5	2.3 จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารตามยุทธศาสตร์ของบัณฑิตวิทยาลัย	5	5	QA57-(2.6/2.8)
	2.4 ระดับความสำเร็จของการพิจารณาแต่งตั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2.5	5	ย้ายไปงานประจำ QA58-1.6	2.4 ระดับความสำเร็จของการพิจารณาผลงานวิจัยหรือผลงานสร้างสรรค์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้ประกอบการสำเร็จการศึกษา	5	5	QA57-2.7
	2.5ระดับความสำเร็จของการพิจารณาแต่งตั้งอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา	2.5	5	ตัดยุบไปเป็นเกณฑ์การวัดส่วนหนึ่งของงานหลักสูตรตัวบ่งชี้ 2.3 QA58	2.5 ร้อยละความรู้ความเข้าใจของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาหลังจากการอบรมกระบวนการดำเนินการวิจัย	5	5	QA57-2.11
	2.6 จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารตามยุทธศาสตร์ของบัณฑิตวิทยาลัย	2.5	5	ปรับชื่อและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ 2.3	2.6 ร้อยละความรู้ความเข้าใจของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาหลังจากการอบรมกระบวนการด้านจริยธรรมการวิจัย	5	5	QA57-2.12

**ตาราง 1** การวิเคราะห์กรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2557-2558 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2557	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2557	ความเชื่อมโยงกับปี 2558	ผลของการพัฒนาตัวบ่งชี้ปีการศึกษา 2558	น้ำหนัก	ผลประเมินปี 2558	ความเชื่อมโยงกับปี 2557
<b>องค์ประกอบที่ 1</b> <b>ตัวบ่งชี้งานประจำ</b>		<b>40</b>			<b>องค์ประกอบ 1</b> <b>ตัวบ่งชี้งานประจำ</b>	<b>40</b>		
	2.7 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศในการจัดพิมพ์บทนิพนธ์	2.5	5	ปรับชื่อและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ 2.6	-			
	2.8 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบรับสมัคร Online	2.5	5	ปรับชื่อและเกณฑ์รวมตัวบ่งชี้ 2.3	-			
	2.9 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพการเขียนบทความภาษาอังกฤษระดับปริญญาเอก	2.5	0	ปรับเป็นตัวบ่งชี้ QA58-2.2	-			
	2.10 ระดับความสำเร็จของการจัดจำแนกวารสารที่มีคุณภาพเพื่อใช้ประกอบการสำเร็จการศึกษา	2.5	5	ปรับเป็นตัวบ่งชี้ QA58-2.4	-			
	2.11 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	2.5	4	ปรับเป็นตัวบ่งชี้ QA58-2.5	-			
	2.12 ระดับความสำเร็จของการจัดอบรมโปรแกรม Turnitin	2.5	3	ปรับเป็นตัวบ่งชี้ QA58-2.6	-			

2.2) ผลการทดลองใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ในช่วงปีการศึกษา 2557-2558 พบว่า ปีการศึกษา 2557 ผลการประเมินการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 3 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ โดยรวมมีคุณภาพพระบดีดี และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพ พบว่า มีผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ มีคุณภาพพระบดีดีมาก รองลงมา มีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ มีคุณภาพพระบดีดี รายละเอียดปรากฏดังตาราง 2 และปี

การศึกษา 2558 ผลการประเมินคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย พบว่า ผลการประเมินการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558 จำนวน 3 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ โดยรวมมีคุณภาพพระบดีดีมาก และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพพระบดีดีมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า รองลงมา ด้านกระบวนการและด้านผลลัพธ์ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 3

**ตาราง 2** ผลการประเมินตามองค์ประกอบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2557

องค์ประกอบคุณภาพ	จำนวน ตัวบ่งชี้	คะแนนการประเมินเฉลี่ย (คะแนนรวมทุก ตัวบ่งชี้/จำนวนตัวบ่งชี้ทั้งหมด)				ระดับคุณภาพ 0.00 - 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่ง ด่วน 1.51 - 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง 2.51 - 3.50 การดำเนินงานระดับพอใช้ 3.51 - 4.50 การดำเนินงานระดับดี 4.51 - 5.00 การดำเนินงานระดับดีมาก
		I	P	O	คะแนนเฉลี่ย	
องค์ประกอบ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ	8	-	4.14	5.00	4.25	ดี
องค์ประกอบ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์	12	-	4.00	5.00	4.08	ดี
องค์ประกอบ 3 ตัวบ่งชี้อื่นๆ	1	-	5.00	-	5.00	ดีมาก
เฉลี่ยรวม	21	-	4.11	5.00	4.19	ดี
<b>ผลการประเมิน</b>		-	<b>ดี</b>	<b>ดีมาก</b>	<b>ดี</b>	

จากตาราง 2 พบว่า ผลการประเมินการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2557 จำนวน 3 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ โดยรวมมีคุณภาพระดับดี ( $\bar{x}=4.19$ ) และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพ พบว่า มีผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ มีคุณภาพระดับดีมาก ( $\bar{x}=5.00$ ) รองลงมา มีผลการดำเนินงานด้าน

กระบวนการ มีคุณภาพระดับดี ( $\bar{x}=4.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้อื่นๆ มีคุณภาพระดับดีมาก ( $\bar{x}=5.00$ ) รองลงมา องค์ประกอบที่ 1 กลุ่มตัวบ่งชี้งานประจำ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี ( $\bar{x}=4.25$ ) และองค์ประกอบ 2 กลุ่มตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี ( $\bar{x}=4.08$ )

### ตาราง 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558

องค์ประกอบ	จำนวน ตัวบ่งชี้	คะแนนการประเมินเฉลี่ย (คะแนนรวมถ่วงน้ำหนัก ทุกตัวบ่งชี้/น้ำหนักทุกตัวบ่งชี้ ในองค์ประกอบ)				ระดับคุณภาพ 0.00 - 1.50 การ ดำเนินงานต้อง ปรับปรุงเร่งด่วน 1.51 - 2.50 การ ดำเนินงานต้อง ปรับปรุง 2.51 - 3.50 การ ดำเนินงานระดับ พอใช้ 3.51 - 4.50 การ ดำเนินงานระดับดี 4.51 - 5.00 การ ดำเนินงานระดับดี มาก
		I	P	O	รวม	
องค์ประกอบ 1 ตัวบ่งชี้ตามพันธกิจ	6	-	4.50	4.38	4.45	ดี
องค์ประกอบ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์	6	5.00	5.00	5.00	5.00	ดีมาก
องค์ประกอบ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้รวม	6	-	5.00	-	5.00	ดีมาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>18</b>	<b>5.00</b>	<b>4.81</b>	<b>4.68</b>	<b>4.78</b>	<b>ดีมาก</b>
<b>ผลการประเมิน</b>		<b>ดีมาก</b>	<b>ดีมาก</b>	<b>ดีมาก</b>	<b>ดีมาก</b>	

จากตาราง 3 พบว่า ผลการประเมินการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558 จำนวน 3 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ โดยรวมมีคุณภาพระดับดีมาก ( $\bar{x} = 4.78$ ) และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพระดับดีมากทั้ง 3 ด้านโดย

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงมา ด้านกระบวนการ ( $\bar{x} = 4.81$ ) และด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 4.68$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 2 กลุ่มตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้รวม มีคุณภาพ



ระดับดีมาก ( $\bar{x} = 5.00$ ) รองลงมาองค์ประกอบที่ 1 กลุ่มตัวบ่งชี้ตามพันธกิจ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี ( $\bar{x} = 4.45$ )

## อภิปรายผล

1. ผลของการศึกษาปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้พบปัญหาดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การพัฒนาตัวบ่งชี้ไม่ถูกหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพไม่มีการวิพากษ์ก่อนนำไปใช้งาน 2) ตัวบ่งชี้ไม่สะท้อนผลการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างแท้จริง จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่านโยบายไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุม ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ มีภาระงานมาก บุคลากรให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพน้อย การบริหารจัดการยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร สาเหตุเกิดจาก ระบบกลไกการดำเนินงานไม่ครอบคลุม ยังไม่มีมาตรการการกำกับติดตามการดำเนินงาน ขาดการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานสู่การปฏิบัติงานจริง ทรัพยากรสนับสนุนไม่เพียงพองบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ เทคโนโลยีล้ำสมัยไม่เพียงพอ

สาเหตุจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ เกณฑ์มหาวิทยาลัยมหาสารคามไม่มีความชัดเจนสำหรับหน่วยงานสนับสนุนกรอบตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จากสภาพปัญหาและสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีความต้องการจำเป็นที่จะทบทวนตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และพัฒนาตัวบ่งชี้เฉพาะของหน่วยงานเพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามงานตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย สอดคล้องกับผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน เห็นว่าบัณฑิตวิทยาลัย ควรมีการวางแผนในการพัฒนางานประจำทุกงาน ควรสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนางานประจำทุกงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย เช่น พัฒนางานประจำที่เป็นภารกิจปกติของหน่วยงานและการพัฒนางานใหม่เพิ่มขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัยจึงมีความต้องการที่จะกำหนดแนวทางทางพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน โดยใช้เทคนิค การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อให้เป็น

ยอมรับร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ซึ่งถือเป็นกระบวนการในการพัฒนางาน และพัฒนาบุคคล องค์กร ในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติงานภายในบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อแก้ไขปัญหาในการวางแผนในการพัฒนางานประจำทุกงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งบัณฑิตวิทยาลัยสามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องตามหลักการแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม การศึกษาวิเคราะห์ (analysis) ศึกษาบริบทดำเนินการศึกษาสภาพปัญหา จากเอกสารผลการประเมินประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผลการประเมินคุณภาพภายในย้อนหลัง 3 ปี รวมทั้งวิเคราะห์ผลจากการประเมินของคณะกรรมการประเมินทั้งระบบประกันคุณภาพ (QA) การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง (TOR) และการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์

ของบัณฑิตวิทยาลัย ดำเนินการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ประเด็นปัญหา สาเหตุ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ นโยบาย/งบประมาณ/บุคลากร/ทรัพยากรบุคคล/ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากฐานความรู้ที่มีอยู่ และประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI : Key Performance Indicator (2555: เว็บไซต์) และศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ “การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพคนงาน และองค์กร” ของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2555: เว็บไซต์) ซึ่งพบว่า การแสวงหาความรู้จากการพัฒนา (development) เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กร และการหลอมรวมกัน (fusion) เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุมหรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นภายในองค์กร บัณฑิตวิทยาลัยจึงได้นำแนวคิด หลักการ และแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชวาลย์ ทัดศิวิฐ (2552) ได้

ศึกษาเกี่ยวกับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research-PAR) : มิติใหม่ของรูปแบบวิธีวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่น ซึ่งพบว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research-PAR) เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคมและชุมชนที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยหลายแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญและกระตุ้นให้นักวิจัย/นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาใช้เป็นรูปแบบในการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระเพื่อตอบสนองต่อโจทย์แห่งการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาที่มุ่งไปที่การค้นหาแนวทางอันเป็นรูปธรรมที่เกิดจากการระดมสมองในลักษณะของการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการวิจัยจากรูปแบบดั้งเดิมที่การตั้งประเด็นของปัญหาเริ่มต้นและจบกระบวนการโดยนักวิจัย เป็นงานวิจัยที่เริ่มต้นจากชุมชน ชุมชนมีส่วนร่วม ทั้งในมิติของการร่วมกันเรียนรู้ร่วมกัน แสวงหาปัญหา และคิดค้นแนวทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาที่เป็นเรื่องอันเป็นฉันทามติของชุมชน รวมทั้ง

ร่วมรับผลของการพัฒนา โดยมีนักวิจัยภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวย หรือวิทยากรกระบวนการร่วมกับนักวิจัยชุมชนที่เป็นชาวบ้าน ดังนั้น การวิจัยจึงสร้างคุณลักษณะของการเรียนรู้แบบพหุภาคี พร้อมกับบังเกิดผลพลอยได้ที่ เป็นจิตสำนึกตระหนักในปัญหา หน้าที่ และร่วมกันแก้ปัญหา ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกันทั้งแก้ปัญหา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งช่วยให้นักวิจัยที่สนใจใช้รูปแบบนี้ในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหา โดยเฉพาะการวิจัยเพื่อพัฒนา (research and development)

2. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย พบว่า

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ และทดลองใช้ตัวบ่งชี้ในระบบประกันคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2557-2558 พบว่า ปีการศึกษา 2557 มีตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ จำนวนเป็น องค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ งานประจำ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ และ องค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์

จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ และปีการศึกษา 2558 มีตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการงานประกันคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัยมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็นองค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้งานประจำ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 2 ตัวบ่งชี้เชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ซึ่งพัฒนามากจากข้อค้นพบและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการประเมิน ปีการศึกษา 2557 ในประเด็นดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้เหมือนกัน ยุบรวมกัน จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 2) ตัวบ่งชี้ย่อย นำไปกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมิน หรือกิจกรรมตามแผนงานภายใต้ตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และ 3) วิพากษ์เกณฑ์การประเมินของหน่วยงานสนับสนุน จำนวน 2 ครั้ง โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพจัดขึ้น 4) ปรับปรุงแก้ไขตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินได้

ซึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของบัณฑิตวิทยาลัยที่รวบรวมได้ จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก การคัดสรรตัวบ่งชี้ ใช้วิธีการหา

ข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ ได้แก่ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมิน การคัดสรรตัวบ่งชี้ทำให้ลดจำนวนตัวบ่งชี้ได้อย่างมีหลักการ ลดความซ้ำซ้อนของตัวบ่งชี้ ให้มีความครอบคลุมมากขึ้น และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ได้จริงกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับนงราม เศรษฐพานิช (2540 อ้างอิงในธนรีณี แยมสกุล และคณะ, 2540: 163) กล่าวว่า มีประเด็นพิจารณา 3 ประเด็นคือ ตัวชี้วัดที่มีสามารถนำไปใช้ได้จริง ตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และตัวชี้วัดมีปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขส่งผลให้ได้ตัวชี้วัดและคะแนนที่กำหนดมีความสมบูรณ์

ผลการทดลองใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำ และงานเชิงกลยุทธ์ในช่วงปีการศึกษา 2557-2558 พบว่า ปีการศึกษา 2557 ผลการประเมินคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในจำนวน 3 คน ผลการประเมินการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 3 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ โดยรวมมีคุณภาพระดับดี และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพ พบ

ว่า มีผลการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ มีคุณภาพระดับดีมาก รองลงมา มีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการ มีคุณภาพระดับดี และปีการศึกษา 2558 ผลการประเมินคุณภาพภายในบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน จำนวน 3 คน พบว่า ผลการประเมินการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558 จำนวน 3 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ โดยรวม มีคุณภาพระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพ พบว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพระดับดีมาก ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า รองลงมา ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่พัฒนาสามารถประเมินได้ครบทุกมิติของระบบการประกันคุณภาพ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต หรือผลลัพธ์ สะท้อนผลการบริหารจัดการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

จะเห็นได้ว่าบัณฑิตวิทยาลัย ได้มีการดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยในการให้อิสระต่อหน่วยงานในการพัฒนาภายใต้

พันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย อันเป็นหน่วยงานกำกับ ติดตาม และประสานงานและกระตุ้นให้เกิดระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในโดยมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งบัณฑิตวิทยาลัยยังใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ค้นพบโดยผู้ประเมินและนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัย

ตัวบ่งชี้ที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะประกอบการประเมินในระดับสถาบัน ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ สร้างความตระหนัก และสนับสนุนให้หน่วยงานสายสนับสนุนพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อประกอบการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน

1.3.1 จากความสำเร็จของการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่นั้น เกิดจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหน่วยงานอื่นควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

1.3.2 ควรสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรภายในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรม

คุณภาพภายในองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำมาแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### เอกสารอ้างอิง

ัชชาวล ทัดศิวัช. (2552). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research- PAR) : มิติใหม่ของรูปแบบวิธีวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่น*. การจัดการความรู้ Knowledge Management บทความน่าสนใจเกี่ยวกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม [สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2557]. ได้จาก : <http://www.mgts.lpru.ac.th/mgts/km/picturm/131856486292.pdf>

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2557). *รายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในในรอบปีการศึกษา 2556*. มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

ณรินี แยมสกุล, บุญยง เกี่ยวการค้า และนางพิมล นิमितอาพันธ์. (2011) การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขของประเทศไทย. *Journal of Public Health and Development*. 9(2), 154-167, May-August.