

# ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## Key Success Factors of Quality Assurance in Educational Administration, Teaching Sections at Mahasarakham University

กัมปนาท อาชา<sup>1</sup>

Kamphanat Archa<sup>1</sup>

Received: 13 March 2019 ; Revised: 27 May 2019 ; Accepted: 18 June 2019

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎี ตามแบบจำลอง 7-S เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้บริหารและบุคลากรศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานจัดการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยี คณะวิทยาการสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ และสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช จำนวน 24 คน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยการพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน

---

<sup>1</sup> นักวิชาการศึกษา ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
โทรศัพท์ 0-4375-4313

<sup>1</sup> Educator, Center for Educational Quality Assurance and Development,  
Mahasarakham University, Tel.0-4375-4313

ประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและแนวทางในการพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษาต่อไป

**คำสำคัญ:** ปัจจัยความสำเร็จ, การบริหารงาน, ประกันคุณภาพ

## **Abstract**

The research objectives were to identify the key success factors of quality assurance in education administration, to teach sections at Mahasarakham University. The McKinsey 7-S framework was used as a theoretical framework for this research. The data were collected through in-depth interviews. The main targets were Mahasarakham University administrators, center for the educational quality assurance and development administrator and officers, faculties administrators and quality assurance in education officers in each faculty by purposive sampling. The Faculty of Education, Faculty of Science, Faculty of Technology, Faculty of Informatics, Faculty of Medicine, Faculty of Nursing and Walairukavej Botanical Research Institute. The study instruments include 24 interviews and performed data analysis by descriptive analysis. The results showed that key success factors of quality assurance in education administration, teaching sections at Mahasarakham University are as follows: administrative pattern, working system, personnel, organization structure and officer skills. The findings will be useful for the organization and be the guideline in quality assurance in education as well.

**Keywords:** key success factor, administration, quality assurance

## บทนำ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา และเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการสร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษามีการกำหนดตัวบ่งชี้ในการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (IQA) ตามแนวทางต้นสังกัด คือ สกอ. เพื่อให้เป็นไปตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน ของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม กำหนดให้มีการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (IQA) และมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษารองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีหน่วยงานจัดการเรียนการสอนที่อยู่ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำนวน 21 หน่วยงาน (18 คณะ

2 วิทยาลัย และ 1 สถาบัน) แยกเป็น 3 กลุ่มสาขา คือ กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ 5 หน่วยงาน กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 7 หน่วยงาน และกลุ่มมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ 9 หน่วยงาน

จากข้อมูลคะแนนผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ระหว่างปีการศึกษา 2557-2560 พบว่า 1) ปีการศึกษา 2557 ไม่มีคณะที่มีผล การดำเนินงานระดับดีมาก (คะแนนตั้งแต่ 4.51) 2) ปีการศึกษา 2558 มีคณะที่มีผล การดำเนินงานระดับดีมาก จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช และคณะพยาบาลศาสตร์ 3) ปีการศึกษา 2559 มีคณะที่มีผลการดำเนินงาน ระดับดีมาก จำนวน 4 คณะ ได้แก่ คณะเทคโนโลยี คณะวิทยาการสารสนเทศ สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช และคณะพยาบาลศาสตร์ และ 4) ปี การศึกษา 2560 มีคณะที่มีผลการดำเนินงานระดับดีมาก จำนวน 6 คณะ ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยี คณะวิทยาการสารสนเทศ สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช และคณะแพทยศาสตร์)

(กัมปนาท อาษา. 2561) ซึ่งอีก 14 คณะที่เหลือมีผลการดำเนินงานอยู่ระหว่างระดับพอใช้ ถึง ระดับดี ทั้งที่มีตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมีแนวปฏิบัติเหมือนกัน

สำหรับคะแนนผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ระหว่างปีการศึกษา 2557-2560 พบว่า 1) ปีการศึกษา 2557 มีผลการดำเนินงานระดับดี (4.05 คะแนน) 2) ปีการศึกษา 2558 การดำเนินงานระดับดี (4.13 คะแนน) 3) ปีการศึกษา 2559 การดำเนินงานระดับดี (4.22 คะแนน) และ 4) ปีการศึกษา 2560 การดำเนินงานระดับดี (4.45 คะแนน) ซึ่งมีแนวโน้มที่ดีขึ้นทุกปีการศึกษา

ถึงแม้จะมีงานวิจัยที่มีข้อค้นพบวิจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยหรือคณะแต่ละแห่ง นั้น มีบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบของแต่ละแห่ง จึงย่อมมีความเฉพาะเจาะจงของการนำไปเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ทำให้เกิดความสำเร็

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา กรณีของหน่วยงานจัดการเรียนการสอนที่มีผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษายภายในอยู่ในระดับดีมาก โดยผลจากการวิจัยที่ได้นี้จักได้นำมาเป็นแนวทางการบริหารงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะที่ผลการตรวจประเมินฯ ยังไม่ถึงระดับดีมากต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ได้แก่

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
มหาสารคามที่ปฏิบัติหน้าที่ใน  
ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี  
และผู้ช่วยอธิการบดี

1.2 กลุ่มบุคลากรศูนย์  
พัฒนาและประกันคุณภาพการ  
ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.3 ผู้บริหารหน่วยงาน  
จัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม ที่มีผลการดำเนินงาน  
ประกันคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

1.4 กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่รับ  
ผิดชอบงานประกันคุณภาพการ  
ศึกษาหน่วยงานจัดการเรียนการ  
สอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ที่มีผลการดำเนินงานประกัน  
คุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่  
ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่นำไปสู่ความ  
สำเร็จของการบริหารงานประกัน  
คุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน  
จัดการเรียนการสอน ตามแนวคิด  
ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S (McKinsey  
7-S framework) ประกอบด้วยกลยุทธ์  
ขององค์กร (strategy) โครงสร้าง  
องค์กร (structure) ระบบการ  
ปฏิบัติงาน (system) บุคลากร (staff)  
ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skill)  
รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

และค่านิยมร่วม (shared values)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ตัวอย่าง

1. ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย  
ประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
มหาสารคามจำนวน 3 คน ประกอบด้วย  
อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่าย  
วิชาการ และผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่าย  
วิชาการ

1.2 บุคลากรศูนย์พัฒนา  
และประกันคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน  
3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ  
และนักวิชาการศึกษา 2 คน

1.3 ผู้บริหารหน่วยงาน  
จัดการเรียน การสอน มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม ที่มีผล การดำเนิน  
งานประกันคุณภาพอยู่ในระดับ  
ดีมาก โดยนับย้อนหลัง 4 ปีการ  
ศึกษา (2557-2560) จำนวน 7  
หน่วยงานๆ ละ 2 คน รวม  
ทั้งหมด 14 คน ประกอบด้วย  
ผู้บริหารสูงสุด (คณบดี/  
ผู้อำนวยการ) และรองคณบดี/  
รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงาน  
ประกันคุณภาพการศึกษา

1.4 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีผลการดำเนินงานประกันคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก โดยนับย้อนหลัง 4 ปีการศึกษา (2557-2560) จำนวน 7 หน่วยงานๆ ละ 1 คน รวม 7 คน

2. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรและผู้รับผิดชอบ (organization structure)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ คำถามในการสัมภาษณ์

ข้อคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) ผู้วิจัยได้จำแนกหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์เป็น 4 กลุ่ม คือ สำหรับสัมภาษณ์ 1) กลุ่มผู้บริหาร มหาวิทยาลัย 2) กลุ่มบุคลากร ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา 3) กลุ่มคณบดี/ผู้อำนวยการ และรองคณบดี/รองผู้อำนวยการ และ 4) กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา

ข้อคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) ผู้วิจัยได้ยกหัวข้อคำถาม และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน ในการพิจารณาและ ให้ข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดาพร จำรัสเลิศลักษณ์ (ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ) 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม (ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลด้านการศึกษา) 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ ภู่วัฒน์วิบูลย์ (ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันและประเมินคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา) และ 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณาสินศิริ (ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันและประเมินคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา)

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นไปตามกรอบแนวคิดทฤษฎีตามแบบจำลอง 7-S ประกอบด้วย 1) มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างไร 2) มีโครงสร้างของหน่วยงานอย่างไร 3) มีระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างไร 4) มีรูปแบบในการบริหาร

จัดการอย่างไร 5) มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างไร 6) อะไรคือความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่โดดเด่นของบุคลากรในหน่วยงาน และ 7) อะไรคือค่านิยมร่วมของหน่วยงาน

### วิธีการสัมภาษณ์

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) และการสังเกตผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น แต่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นรูปแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) โดยผู้วิจัยเตรียมประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า ส่วนจะถามคำถามใดก่อนหลังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะสัมภาษณ์ ลักษณะในการสัมภาษณ์จะถามคำถามไปเรื่อยๆ จนได้คำตอบที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ต้องการ ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ดังนี้

1. ติดต่อ ประสานงาน นัดหมายวัน เวลา และสถานที่กับ

ผู้เชี่ยวชาญตามกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอเข้าพบและขอสัมภาษณ์

2. ส่งหนังสือราชการเพื่อขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ตามกลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการเข้าสัมภาษณ์ตามกำหนดเวลา และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงและดำเนินการสัมภาษณ์ และก่อนเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พูดสรุปประเด็นที่ได้จากสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟัง ว่าเป็นไปตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลหรือไม่

4. ถอดเทปแล้วพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร

5. จัดกลุ่มข้อมูล นำเสนอในรูปแบบความเรียง และพรรณนาวิเคราะห์ผลสรุป

### การตรวจสอบข้อมูล

ก่อนทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการส่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน พิจารณาตรวจสอบ และทำการแก้ไขตามคำแนะนำให้สมบูรณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง และเมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบด้วยวิธีการสามเส้า (triangulation) โดยใช้การตรวจสอบ

ข้อมูลจากแหล่งที่มาต่างๆ กัน ได้แก่ จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสภาพการณ์ต่างๆ

### **การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล**

การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอข้อมูลและผลการวิจัยแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (descriptive analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้

### **ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์**

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการติดต่อและขอความอนุเคราะห์ ในการสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์จริง และได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยก่อนการสัมภาษณ์ทุกคน โดยที่ผู้วิจัยได้เปิดเผยข้อมูลตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตเท่านั้น และในส่วนของคุณสมบัติที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บไว้เป็นความลับโดยไม่ทำการเผยแพร่

### **ผลการวิจัย**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่ความ

สำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีตามแบบจำลอง 7-S (McKinsey 7-S framework) และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ข้อมูล รวมทั้งวิเคราะห์การบริหารงานของประชากรกลุ่มเป้าหมายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อทราบปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษามีอะไรบ้าง และเพื่อเป็นต้นแบบให้หน่วยงานจัดการเรียน การสอนอื่นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าระดับดีมาก เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการพรรณนาวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลเป็นเชิงนามธรรม

ผลสรุปข้อมูลปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามแบบจำลอง 7-S (McKinsey 7-S framework) พบว่า ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านรูป



แบบการบริหารจัดการ 2) ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน 3) ปัจจัยด้านบุคลากร 4) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และ 5) ปัจจัยด้านความรู้ทักษะ ความสามารถ โดยปัจจัยแต่ละด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (style) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจัดการเรียนการสอนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้และความเข้าใจระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมถึงระบบคุณภาพอื่นๆ (เช่น TQA EdPEX CUPT AUN-QA) ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เคยเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน ได้รับการอบรมและสัมมนาในหลักสูตรระดับต่างๆ ของการประกันคุณภาพการศึกษาที่มหาวิทยาลัยจัดให้และหน่วยงานภายนอกจัด อาทิ ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรและระดับสถาบัน หลักสูตรเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) การศึกษาที่เน้นผลลัพธ์

(OBE) ทำให้ผู้บริหารสามารถชี้คำสั่งการ และวางกรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานให้เป็นไปตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษานำสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้กลไกอื่นๆ ภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลายเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาในลำดับต่อไป คือ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ปัจจัยที่ 2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน (system) ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำหนดให้ทุกหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา (ผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์) ทุกรอบ 6 เดือน 9 เดือน เพื่อรวบรวมและนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ข้อเสนอแนะตามลำดับ ในกระบวนการกำกับติดตามการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน

ตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด นั้น หน่วยงานจัดการเรียนการสอน กำกับติดตามรวบรวมข้อมูลและ เอกสารหลักฐานประกอบการดำเนินงาน จากผู้รับผิดชอบเกณฑ์การ ประกันคุณภาพการศึกษาจากฝ่าย ต่าง ๆ ของหน่วยงานผ่านระบบ ติดตามการประกันคุณภาพการ ศึกษา (e-QA) ที่มหาวิทยาลัยพัฒนา ขึ้นในการประสานงานเพื่อรวบรวม ข้อมูลในหน่วยงาน ประกอบด้วย หนังสือราชการ การติดต่อผ่านทาง อิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล ไลน์กลุ่ม เฟส บุกส์) การติดต่อด้วยตนเองเป็นราย บุคคล การประชุม กลุ่มย่อย ก่อน ที่หน่วยงานจัดการเรียนการสอน จะนำส่งข้อมูลผลการดำเนินงานให้ มหาวิทยาลัย มีการพิจารณา กลั่นกรองผลการดำเนินงาน อย่างน้อย 2 การประชุม และเป็นวาระ เพื่อการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และขอข้อเสนอแนะการดำเนินงาน คือ คณะกรรมการดำเนินงานประกัน คุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน (คณะกรรมการชุดสูงสุดของหน่วย งาน) ในส่วนของการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรราย บุคคลนำเอาผลการประเมินประกัน

คุณภาพการศึกษามาเป็นตัวชี้วัด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย ผูกโยงกับความดีความชอบ

ปัจจัยที่ 3 ด้านบุคลากร (staff) บุคลากรทั้งสายอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน มี บทบาทในการขับเคลื่อนระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาให้ประสบ ผลสำเร็จ บุคลากรมีส่วนร่วม ใน การดำเนินงานรูปแบบต่างๆ คือ การเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน ประกันคุณภาพการศึกษา การ เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ การเป็น ผู้ให้ข้อมูลและเอกสารหลักฐาน ประกอบรายงานการดำเนินงาน ประกันคุณภาพการศึกษา มีการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการ วงจรคุณภาพ รวมถึงการมีส่วนร่วม ต่อผลการประเมินประกันคุณภาพ การศึกษาของหน่วยงาน หน่วยงาน มีกลไกถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรใหม่ทุกระดับ ทุกประเภทให้มีความรู้ความเข้าใจ การประกันคุณภาพการศึกษา ให้รู้ บทบาทหน้าที่ของตนเองตั้งแต่ต้น สร้างความตระหนักเห็นถึงความ

สำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษา การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอผ่านเวทีการประชุมอบรม หรือสัมมนาประจำภาคการศึกษาหรือประจำปีของหน่วยงาน สำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาแต่ละฝ่ายต้องให้ความรู้ความเข้าใจเชิงลึกเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาสามารถไปวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกลุ่มของผู้บริหารต้องได้รับองค์ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการ (เช่น ระบบ lean, six sigma, ISO, PDSA)

ปัจจัยที่ 4 ด้านโครงสร้างองค์กร (structure) การบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 2 ระดับคือ ระดับมหาวิทยาลัยมีศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา ภายใต้การดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และผู้อำนวยการศูนย์ฯ โดยมีการกำหนดนโยบาย ปฏิทินการดำเนินงาน มีคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงาน

(คณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คณะกรรมการที่ปรึกษาด้านการประกันคุณภาพการศึกษา) การทำงานมีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ตามโครงสร้างการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย (หน่วยงานจัดการเรียนการสอน หน่วยงานสนับสนุนเทียบเท่าหน่วยงานจัดการเรียนการสอน หน่วยงานเสริมศึกษา โรงเรียนสาธิต) และสำหรับหน่วยงานจัดการเรียนการสอนมีการแต่งตั้ง รอง คณบดี หรือ ผู้ช่วย คณบดี ทำหน้าที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรง รวมถึงดูแลรับผิดชอบระบบคุณภาพอื่นๆ ของหน่วยงาน และมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรงทั้งระดับหลักสูตรและระดับหน่วยงาน มีคณะทำงานเป็นลำดับขั้นเพื่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา (งาน/ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาหน่วยงาน คณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน) การดำเนินงาน

ในระดับหน่วยงานจัดการเรียน การสอนเป็นการกระจายอำนาจลงไป ที่รองคณบดีหรือผู้ช่วยคณบดีตามชั้น การบังคับบัญชา สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพิ่มความสะดวกในการประสานงาน เกิดกระบวนการจัดการความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นในการพัฒนางานร่วมกัน

ปัจจัยที่ 5 ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ (skill) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน มีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี และเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงานผ่านการอบรมสัมมนาหัวข้อต่างๆ ที่ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษาจัดขึ้น (ผ่านการสำรวจความต้องการการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาก่อนดำเนินการจัด) เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานมีความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีขอบเขตการปฏิบัติที่ชัดเจน มีเจตคติที่ดีต่องาน ที่รับผิดชอบ มีทักษะที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติโดยเฉพาะทักษะการ

ประสานงาน ทักษะการสื่อสารที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน จนได้รับความร่วมมือ ที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความเข้าใจในระบบคุณภาพ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษาอย่างลุ่มลึก สามารถเป็นที่ปรึกษาและ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้รับผิดชอบ ในแต่ละฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้องได้ เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา มีเครือข่ายการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน (คณะทำงานชุมชน นักปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคหรือความสำเร็จร่วมกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ทำให้ทราบความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็น ที่น่าสนใจและควรแก่การนำมาอภิปรายผล โดยนำเสนอทั้ง 5 ประเด็นที่ค้นพบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมาก

ไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ 2) ด้านระบบ การปฏิบัติงาน 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านโครงสร้างองค์กร และ 5) ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ

ปัจจัยที่ 1 ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายล่วงหน้า มีภาวะผู้นำ และให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (2558) องค์กรต้องมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ และมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยรัตน์ ต.เจริญ และคณะ (2560) พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในวิทยาลัยเชิงรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านลักษณะผู้บริหาร เช่นเดียวกับกับ

ผลการวิจัยของพัฒนา แก้วยม (2557) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของวาสนา สะอาด และคณะ (2557) พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่ายมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ด้านผู้บริหารและนโยบาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับที่ สุรวี ศุนาลัย (2555) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็น 1 ใน 4 ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ และจินตนา สระทองขาว (2554) พบว่า ด้านนโยบายการบริหารเป็นปัจจัยองค์การอันดับที่ 1 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับคณะ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน

ปัจจัยที่ 2 ด้านระบบการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่าง

ต่อเนื่อง มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงาน และมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤษณา สุรินทร์ไชยา (2558) พบว่า ปัจจัยอันดับที่ 1 ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ ด้านระบบการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพร้อมรัตน์ สกุลมีฤทธิ์ (2556) พบว่า กระบวนการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษามีการดำเนินการโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีการดำเนินการ คือ 1) การวางแผนปฏิบัติงานโดยมีการจัดทำแผนพัฒนา แผนตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการตั้งเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนงานตามแผนปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการตามแผน มีการดำเนินการติดตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยทำในรูปแบบโครงการกิจกรรม มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ

ตามแผน 3) การตรวจสอบและประเมินผล มีการวางแผนนิเทศติดตาม ประเมินผลและการจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และโรงเรียนขนาดเล็กมีการทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ติดตามตรวจสอบต่อเนื่อง 4) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการนำผลมาจัดทำสารสนเทศ และนำผลมาปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนในปีต่อไป ทำให้มีการพัฒนาปรับปรุง และอัญชลี ธรรมะวิสิฏกุล (2552) ระบุว่า การติดตาม จะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่างๆ และ เมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ประกอบกับกฎกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (2553) กำหนดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ให้ถือว่า

เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดทำรายงานการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ปัจจัยที่ 3 ด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิดชัย ฮวดศรี (2551) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก สอดคล้องงานวิจัยของกนกกาญจน์ ศรีสุรินทร์ และคณะ (2559) พบว่า ปัจจัยในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน คณะวิชา มหาวิทยาลัยราชธานี ที่สามารถพยากรณ์ผลสำเร็จ ในการดำเนินงานได้อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับบรรณารักษณ์ ทวาร (2560) พบว่า ตัวแปรอิสระ ที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ในการพัฒนาสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล คือ ปัจจัยด้านการปฏิบัติการขององค์กร ได้แก่ การจูงใจ บรรยากาศขององค์กร และการร่วมมือกันปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน ในส่วนกฤษฎณา สุนทรไชยา (2558) พบว่า การถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นกลไกอันดับที่ 2 ที่ขับเคลื่อนตัวชี้วัดไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และงานวิจัยของมัสดี แวดรามแม (2556) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในที่บูรณาการกับงานปกติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว (2555) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในเรื่องของความร่วมมือ ความรู้ ความเข้าใจต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และระบบการจัดเก็บเอกสารต่างๆ

ปัจจัยที่ 4 ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีโครงสร้างการบริหารเป็นไปตามสายชั้นบังคับบัญชาที่ชัดเจน และ

มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ กำหนดผู้รับผิดชอบ ทำให้การบริหารงาน สั่งการ การควบคุมเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นการจัดโครงสร้างในแนวราบ ไม่มีความซับซ้อน ซึ่งตามทฤษฎีระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (1947) กล่าวว่า ข้อดีของระบบราชการ คือ 1) วิธีการจัดรูปแบบขององค์กรที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สามารถป้องกันการใช้อำนาจตามอำเภอใจได้ เพราะการทำงานต้องเป็นไปตามขั้นตอนกฎเกณฑ์ และมีหลักฐานเสมอ 2) การทำงานตามระบบราชการเปรียบเสมือนการผลิตสิ่งของด้วยเครื่องจักร สามารถผลิตสิ่งของออกมาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 3) การสั่งการตาม สายการบังคับบัญชา และการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ช่วยทำให้ระบบราชการสามารถทำงานขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การที่ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนต้องทำงานตามขั้นตอนกฎระเบียบและ มีหลักฐานอย่างสมเหตุสมผล ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และหน่วยงานต่างๆ

ได้ แต่ก็มีข้อเสียของระบบราชการ คือ 1) การทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้คนต้องทำตามขั้นตอนกฎเกณฑ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยเอกสาร เกิดความล่าช้า เจือยชา ซึ่งอาจนำมาซึ่งการขาดประสิทธิภาพ 2) การบริหารตามลำดับขั้น ทำให้เกิดการ ทำงาน แบบรวมศูนย์ รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง อาจก่อให้เกิดปัญหาการใช้อำนาจโดยมิชอบ และเกิดความไม่คล่องตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน 3) ระบบราชการมองคนเป็นแค่วัตถุ สิ่งของ คนที่ทำงานในองค์กร จึงไม่มีบทบาทอะไรเลย เพราะต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้คนกลายเป็นหุ่นยนต์ (yes man or organization man) เพราะไม่สามารถตัดสินใจทำอะไรได้เอง และ 4) ระบบราชการเป็นรูปแบบ การจัดองค์กรที่แข็งเหมือนกรงเหล็ก (iron cage) ขาดความยืดหยุ่นและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานที่เน้นรูปแบบที่เป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสรุปโครงสร้าง ที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องมีการแบ่งงานและหน้าที่กันอย่างชัดเจนและตรงกับความต้องการ



สามารถ ความถนัด ของบุคลากร และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละงานไว้อย่างชัดเจน

ปัจจัยที่ 5 ด้านปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยอำนาจ วัดจินดา (2559) กล่าวถึงหนังสือขายดีที่สุดที่เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1980 คือหนังสือ in search of excellence โดย ดร.โรมัส เจ ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอชวอเตอร์แมนคือบริษัทซันเลคนี้ บุคลากร จะมีทักษะ 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (occupation skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (adtitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย ในส่วนกัมปนาท อาชา (2561) ได้วิจัยเรื่องการกำหนดสมรรถนะเฉพาะสายงานประกัน

คุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ส่วนที่ 1 สมรรถนะเฉพาะสายงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่จำเป็นสูงสุด 6 อันดับแรก ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 3) การวางแผน 4) การมองภาพองค์รวม 5) การประสานงาน และ 6) การสืบเสาะหาข้อมูล ส่วนที่ 2 ความรู้เฉพาะสายงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่จำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา 2) ความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพ และ 3) ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์กฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และส่วนที่ 3 ความสามารถเฉพาะสายงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่จำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานงานและสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และ 3) ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อ การนำไปใช้

1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้หรือศึกษา ดูงานแนวทางการ  
บริหารงานประกันคุณภาพ  
การศึกษา ระหว่างหน่วยงาน  
จัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม และส่งเสริมให้เกิด  
วัฒนธรรมคุณภาพ

1.2 ควรบูรณาการตัวชี้วัด  
(KPI) ของระบบคุณภาพต่างๆ เข้า  
ด้วยกัน ไม่ให้แยกส่วน ไม่ถือเป็น  
ภาระงานเพิ่ม โดยให้สอดคล้องกับ  
มาตรฐานอุดมศึกษา เช่น บูรณาการ  
ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา  
ภายใน เข้ากับระบบ คำรับรองการ  
ปฏิบัติราชการ

1.3 ควรสร้างคู่มือแนวทาง  
ในการบริหารงานประกันคุณภาพ  
การศึกษาให้แก่ผู้บริหารหรือ  
บุคลากรที่รับผิดชอบงานประกัน  
คุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการ  
เรียนการสอน เพื่อเป็นการสร้าง  
มาตรฐานในการทำงานให้ยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยขยาย  
ขอบเขตครอบคลุมทุกประเภท

หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานเทียบ  
เท่าหน่วยงานจัดการเรียนการสอน  
หน่วยเสริมศึกษา และโรงเรียนสาธิต

2.2 ควรทำการวิจัยใน  
รูปแบบผสมผสานของการวิจัยทั้ง  
เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เกี่ยว  
กับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จใน  
การบริหารงานประกันคุณภาพการ  
ศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลที่หลากหลาย  
มีความถูกต้อง ชัดเจนมากขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จ  
ได้ด้วยความกรุณาจากนางสาว  
พนมพร ปัจจวงษ์ ผู้อำนวยการ  
ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการ  
ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ  
และตรวจแก้ข้อบกพร่องทุกชั้น  
ตอนของการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบคุณ  
มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่  
สนับสนุนงบประมาณเงินรายจ่าย  
เงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ  
2562 ในการวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณผู้เชี่ยวชาญใน  
การพิจารณาเครื่องมือในการเก็บ  
ข้อมูลวิจัย ได้แก่ รองศาสตราจารย์  
ดร.ประสาท เนื่องเฉลิม ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ  
ภูพัฒน์วิบูลย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ดร.วรรณทนา สิ้นศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จินดาพร จำรัสเลิศลักษณ์

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนื่องเฉลิม อีกครั้งที่ช่วยพิจารณาเล่มวิจัยฉบับสมบูรณ์

ขอขอบคุณท่านอธิการบดี ท่านรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณบดี รองคณบดี เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา หน่วยงานจัดการเรียนการสอนที่มีผลการดำเนินงานระดับดีมาก คุณ

วรินทร์ ไชยปัดชา คุณสมสมัย บุญทศ ที่ให้ความกรุณาสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงลึก (in-depth interviews) ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณจันทิมา จันทพร ที่ให้ความอนุเคราะห์อ่าน พิสูจน์อักษรงานวิจัยฉบับนี้

ผลการวิจัยนี้ หากเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคามขึ้นได้แล้ว ผู้วิจัยขอยกประโยชน์ดังกล่าวให้กับผู้มีคุณูปการดังรายชื่อข้างต้นต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กนกกาญจน์ ศรีสุรินทร์ และคณะ. (2559). *ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะวิชา มหาวิทยาลัยราชธานี*. การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2: บูรณาการงานวิจัย ใช้องค์ความรู้สู่ความยั่งยืนมีถุนายน 2559 ณ วิทยาลัยนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา: หน้าที่ 836-844.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553, 11 มีนาคม). *เรื่อง ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*. กฎกระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษณา สุนทรไชยา. (2558). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2558*: หน้าที่ 79-97.

- กัมปนาท อาษา. (2561). การกำหนดสมรรถนะเฉพาะสายงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 37 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม 2561*: หน้าที่ 77-89.
- กัมปนาท อาษา. (2561). *การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายใน ปีการศึกษา 2557-2559* หน่วยงานจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยหัวเฉียว.
- จินตนา สระทองขาว. (2554). *ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะวิชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยรัตน์ ต.เจริญ และคณะ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของวิทยาลัยเชิงจราย*. *วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University ปีที่ 10 ฉบับที่ 1*: หน้าที่ 432-440.
- เชิดชัย ฮวดศรี. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1*. รายงานการศึกษานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พร้อมรัตน์ สุกุลมีฤทธิ์. (2556). *กระบวนการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากองขอนแก่น เขต 1: พหุกรณีศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีที่ 7 ฉบับที่ 4 ตุลาคม - ธันวาคม 2556*: หน้าที่ 137-145.

- พัฒนพงษ์ แก้วยม. (2557). การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- มัสดี แวดราแม. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายใน ที่บูรณาการกับงานปกติ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน-ธันวาคม 2556: หน้า 59-81.
- วรรณภา ตันทิวากร. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสาร Mahidol R2R e-Journal ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2560: หน้า 160-181.
- วาสนา สะอาด และคณะ. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่าย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561. กรุงเทพฯ: มปป.
- สุรวี ศุภนาลัย. (2555). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. งานวิจัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- อัญชลี ธรรมะวิธีกุล. (2552). การติดตามผลและประเมินผลการนิเทศ. [ออนไลน์]. ได้จาก <https://panchalee.wordpress.com/2009/07/29/monitoring-evaluation/>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2562].
- อานาจ วัดจินดา. (2559). MCKINSEY 7-S FRAMEWORK แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://www.gracezone.org/home/?p=329>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2562]

Weber M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*.  
Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York:  
Free Press.