



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

รัชณี ธรรมสโรช

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
วัน เดือน ปี..... 29 AUG 2014
เลขทะเบียน..... 255335 ★
เลขเรียกหนังสือ

74
378.593
5333ป
2555

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**A QUALITY SYSTEM MANAGEMENT MODEL OF
RAJABHAT UNIVERSITY'S GRADUATE SCHOOL
IN BANGKOK**

RATCHANEE DHARMASAROJA

**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for Doctor of Philosophy in Educational Administration
Academic Year 2012**

Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

ชื่อเรื่อง	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	รัชณี ธรรมสโรช
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานภาพและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริหารคุณภาพและแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร และ 3) นำเสนอแบบจำลองระบบคุณภาพและผลการประเมินแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นของการศึกษาสภาพและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ขั้นศึกษาปัญหาแนวทางพัฒนา แนวทางการสังเคราะห์และการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย และวิจัยเชิงปริมาณในขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เลือกบัณฑิตวิทยาลัยเป้าหมายการศึกษา 6 แห่ง ประชากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการจาก บัณฑิตวิทยาลัย เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติ และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงลึก ด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มในภาคสนาม สังเคราะห์แบบจำลองด้วยการประชุมปฏิบัติการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองคุณภาพด้วยดัชนีความสอดคล้อง

ผลการวิจัยพบว่า

1. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร มีสถานภาพเป็นหน่วยงานภายในระดับคณะ มีภารกิจในการประสานการผลิตและพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

ของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ และส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ บริหารงานในรูปคณะกรรมการด้วยงบประมาณจากเงิน กศ.บพ. การบริหารงานประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง คาดหวังที่จะพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ การบริหารคุณภาพครบวงจร ตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ และปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องด้วยระบบสารสนเทศกลางที่มีประสิทธิภาพสูง

2. ปัญหาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยมีปัญหาสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ปัญหาการบริหารงานเป็นปัญหาเกี่ยวกับสถานภาพของหน่วยงาน ไม่ได้ผลิตบัณฑิตเอง บริหารงานแบบแยกส่วนขาดเอกภาพมีจุดอ่อนในการประสานงานและการเป็นเจ้าภาพร่วม ขาดระบบงานในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาในองค์กรร่วม และ 2) ปัญหาการบริหารคุณภาพ ระบบประกันคุณภาพขาดความชัดเจนเป็นรูปธรรม ขาดเอกภาพในการบริหารคุณภาพและบริหารไม่ครบวงจร ขาดกลไกการขับเคลื่อนแผนและขาดระบบสารสนเทศกลางสนับสนุนการบริหารคุณภาพ การพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยต้องดำเนินการควบคู่กัน 2 ส่วน โดยพัฒนาบทบาทและความเข้มแข็งของบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นกลไกสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ควบคู่กับพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้ระบบการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพในภาพรวม

3. แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบจำลองวิธีการในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยให้บังเกิดผลในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาและเป็นกลไกพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ส่วนเป้าหมาย : กำหนดวิสัยทัศน์ให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาท้องถิ่นระดับสากล 3 เป้าหมายคุณภาพคือมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพและบัณฑิตคุณภาพ 8 ตัวชี้วัดหลัก ส่วนแนวทาง: กำหนดพันธกิจเพื่อจัดกระบวนการคุณภาพ 6 พันธกิจ ได้แก่ พันธกิจ การนำองค์กรที่ดี การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา แต่ละพันธกิจประกอบด้วย 6 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ควบคู่กับการควบคุม 4 ปัจจัยมาตรฐาน ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐานผู้เรียน งบประมาณ บุคลากรและเครื่องมือและเทคโนโลยีและบริหารงานบนฐานระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา โดยมีผู้รับผิดชอบ การประเมินผลและเงื่อนไขความสำเร็จเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารระบบคุณภาพ

คำสำคัญ : แบบจำลองระบบคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในกรุงเทพมหานคร

Title	A Quality System Management Model of Rajabhat University's Graduate School in Bangkok
Author	Ratchanee Dharmasaroja
Program	Education Administration
Major Advisor	Associate Professor Dr. Sombat Teekasab
Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Areewan Iamsa-ard
Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Rachan Boonthima
Academic Year	2012

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the characteristics and expectation in administration of graduate schools of Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan Administration 2) to study the problems and approach to quality development, quality administration, and approach to model synthesis of administrative quality system of graduate schools of Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan Administration and 3) to present the model of administrative quality system and assessment result of such a model. Mixed method was adopted though qualitative process for investigating the characteristics and expectation in administration and detecting the problems and approach to quality development, quality administration, and approach to model synthesis of administrative quality system of graduate schools of Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan Administration. Quantitative process was employed to assess the suitability and possibility of the model of administrative quality system of graduate schools. The 3 groups of population acting as stakeholders and service users from 6 graduate schools in Bangkok were selected i.e. scholars, staffs, and the others. In-depth data collection was done through observation, interview, focus group. Model synthesis was complete by workshop, qualitative data analysis, and IOC for the suitability and possibility of the model.

The findings revealed as follows:

1. The graduate schools of Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan Administration were recognized as a faculty. Their missions were to cooperate productively and to develop

educational quality of postgraduate study. Moreover, they were assigned to enhance and support the students' research to seek for new knowledge in a wide range of sciences as well as to strengthen the cooperation in educational administration for postgraduate study with both domestic and international institutes. The executive committees were appointed in sponsorship of government budget (Informal Education Schema). The administrative performance succeeded to some extent. Educational quality assurance was expected to be developed and recognized. Complete management, systematic check and assessment, and successive improvement based on highly effective central information technology were also found.

2. The problems in quality administration of graduate schools included 2 sections i.e. 1) The terms of references which designated the limits of graduate production under segmented administrative approach. The weakness was found in coordination and co-host. Also, the lack of whole graduate study quality development system and 2) The quality administration in terms of educational quality assurance remained unclear and intangible. The unity and complete management were insufficient. The mechanisms for plan drive and central information technology to support quality administration were not provided. In facts, both sections should be dually processed on basis of development of graduate schools' role and strengths for the recognition of research institutes while the whole quality development should be supported by educational quality assurance mechanism.

3. Graduate Schools' quality system management model founded is a semantic model namely "A-Quality System Management Model of Rajabhat University Graduate School in Bangkok". It's a methodology model for Graduate Schools and universities quality improvement which congruence accepted by the experts and stakeholders. The model composed of 3 components; Goal part, Method part and Mobilization part. Goal part composed of vision and 3 quality goals; quality university, quality Graduate School and quality student with 8 key success indicators. Method part composed of 6 selected school mission; organization good leading, personnel emphasizing, school assurance, research development, local development and graduate study networking. Each mission include 6 quality standards, 9 quality processes and 2 success indicators, together with 4 standard inputs; student competency, budgeting, personnel and equipments and central GMIS.

Keywords: Model of Administrative Quality System, Graduate School,
Rajabhat University in Bangkok

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่สละเวลาอันมีค่าให้ คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน และถ่ายทอดประสบการณ์การทำวิจัยให้มี คุณภาพ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ให้คำแนะนำและให้กำลังใจในการทำ วิจัยสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษา ขอกราบ ขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความเมตตาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด ที่ให้ความอนุเคราะห์ สถานที่และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม ขอขอบพระคุณเพื่อน ร่วมงานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เริ่มต้นเข้า ศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบคุณในน้ำใจและมิตรภาพของเพื่อนนิสิตหลักสูตร ครุศาสตรศึกษบัณฑิต ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร ที่ให้ การช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่เพื่อนๆ ในรุ่นตลอดระยะเวลาที่เข้ารับ การศึกษา และเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยสามารถทำการวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ พันตำรวจโท วราวัชร ธรรมสโรช และดาบตำรวจ สรพงษ์ อินทงศ์ ญาติพี่น้อง เพื่อนๆ และครอบครัวที่เป็นกำลังใจ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัย ด้วยดีมาโดยตลอด

รัชนี ธรรมสโรช

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดการวิจัย	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบคุณภาพ	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบระบบคุณภาพ	57
บริบทการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร.....	93
การบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร... ..	128
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	141

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก จ	แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร.....	380
ภาคผนวก ฉ	สำเนาวุฒิต่างประเทศ.....	389
ภาคผนวก ช	หนังสือตอบรับลงวารสาร.....	393
ประวัติผู้วิจัย	395

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพ โดยรวม27
2	การออกแบบระบบ 80
3	สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.....162
4	สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี165
5	สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต169
6	สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา173
7	สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....177
8	สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม181
9	ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร187
10	ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา..... 190
11	ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 193
12	ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 195
13	ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 197
14	ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 199

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.....	201
16 ความดี คำนีความสอดคล้องและลักษณะความคิดเห็นเกี่ยวกับความตรงของ แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร	226
17 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าพิสัยควอไทล์ (Q.D.) ค่าความต่างของฐานนิยมและมัธยฐาน(Mo-Md)และระดับความเป็นไปได้ ในการนำแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ.....	244

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย 13
2	การจัดการคุณภาพภายใน 3 กิจกรรมหลัก 18
3	ประวัติระบบคุณภาพ 21
4	แผนภูมิมิวล้อ Deming 31
5	วงจรการบริหารระบบคุณภาพ 72
6	การแปรนโยบายลงสู่การปฏิบัติ 76
7	การออกแบบระบบคุณภาพ 77
8	วิธีการเขียน Flow chart 78
9	รูปแบบการเขียนขั้นตอนระบบ 79
10	การอธิบายคำสำคัญในการออกแบบระบบ 82
11	สถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 88
12	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร 205
13	กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ 208
14	กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการบริหารงานบุคคลตามกระบวนการคุณภาพ 210
15	กระบวนการคุณภาพ พัฒนางานประกันคุณภาพตามกระบวนการคุณภาพ 212
16	กระบวนการคุณภาพ พัฒนางานวิจัยบัณฑิตศึกษาตามกระบวนการคุณภาพ 214
17	กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการบริหารงานบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามกระบวนการ 216
18	กระบวนการ พัฒนาการบริหารงานการสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา ตามกระบวนการคุณภาพ 9 ขั้น 218
19	กระบวนการคุณภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศกลางการบริหารงานบัณฑิตศึกษา ตามกระบวนการคุณภาพ 9 ขั้น 220

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันนำมาสู่ความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา โดยกำหนดเป็นแนวนโยบายแห่งรัฐในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พ.ศ.2540 ซึ่งคณะปฏิรูปการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (คปค.) ประกาศเลิกใช้เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549) มาตรา 81 กำหนดให้มีการออก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้จนถึงปัจจุบันและได้รับการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งถือว่าเป็นแนวนโยบายแห่งรัฐในรูปแบบของกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักขององค์กรทางการศึกษาหลักและวิธีการดังกล่าว สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ของอารยประเทศทั่วโลก เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น ส่งผลให้สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, น.8)

จากการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นแนวนโยบายแห่งรัฐเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิตมีปัญหาเป็นทุนไว้สำหรับสร้างงานสร้างรายได้และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม โดยยึดหลักการสร้างชาติสร้างคนและสร้างงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะเข้าไปสู่ระบบเศรษฐกิจแบบฐานความรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, น.16-17)

การจัดกระบวนการเรียนรู้ทางอุดมศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้มีคณะกรรมการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรอุดมศึกษาทุกระดับให้สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนา กำลังคนอย่างแท้จริงต่อไปในอนาคต ส่วนรูปแบบการจัดการการศึกษาทำได้หลายรูปแบบ และ ควรมีลักษณะเป็นระบบเปิดที่สามารถเข้าถึงได้ เพื่อสร้างความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษา ควรมีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่น เพื่อให้การผลิตบุคลากรมีความสอดคล้อง กับความต้องการในการพัฒนาประเทศมหาวิทยาลัยควรมีระบบบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีอิสระในการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ มีความเป็นนานาชาติ มหาวิทยาลัยในอนาคตควร ออกจากระบบราชการ ภาคเอกชนและชุมชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

อุดมศึกษาไทยควรต้องมีการปฏิรูปทั้งด้านการบริหารจัดการและวิชาการ โดยต้องเร่งสร้าง เอกภาพทั้งด้านการกำหนดนโยบายและวางแผน การกำหนดมาตรฐานและระบบการประกัน คุณภาพอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความอิสระและคล่องตัว มีรูปแบบการจัดการที่ หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสถาบันอุดมศึกษาเป็น องค์กรที่มีบทบาทสำคัญในโลกแห่งโลกาภิวัตน์เป็นตัวชี้วัดสำคัญต่อการพัฒนาความเจริญของชาติ ด้วย เพราะการฟื้นฟูเศรษฐกิจสังคม การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของชาติให้ มีสมรรถนะในการแข่งขันระดับนานาชาติจะอยู่ที่ระดับการศึกษาของคนในประเทศโดยเฉพาะกลุ่ม กำลังคนในระดับอุดมศึกษาสถานศึกษาและสถาบันการอุดมศึกษาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ หลากหลายขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (ปรัชญา เวสารัชช์, 2545, น.8)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education: TQF: HED) ซึ่งหมายถึงกรอบที่ แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ประกอบด้วยระดับคุณวุฒิการแบ่งสาย วิชาความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละ ระดับ คุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับของคุณวุฒิลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ควรใช้ในการเปิดโอกาสให้เทียบโอนผลการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตรวมทั้งระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจใน

ประสิทธิผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถผลิตบัณฑิตให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (5) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และ (6) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามหลักการจัดการการอุดมศึกษาของประเทศ ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดตั้งที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ดังที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมวดที่ 1 มาตรา 7 ว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

บัณฑิตศึกษาเป็นระดับการศึกษาที่สำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย ในปัจจุบัน การศึกษาระดับนี้ในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของสถาบันราชภัฏยังไม่สามารถยกระดับมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่ระดับโลก (World Class University) ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพและสนองความต้องการของสังคม โดยจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นเพื่อทำหน้าที่ประสานงานและกำกับดูแลการจัดการระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและสนองตอบความต้องการของสังคม
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 3) กำกับ ดูแล ควบคุมและดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน และคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยและ

4) ส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 2 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่ง มาตรฐานที่คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินต่ำสุด คือมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ซึ่งเป็นมาตรฐานที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพหลัก มาตรฐานที่คะแนนต่ำรองจากมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ได้แก่มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิตและมาตรฐานด้านหลักสูตรและการสอนซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาโดยตรง แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา นอกจากนี้ผู้ประเมินยังได้เสนอแนะในการพัฒนาเรื่องด่วนเกี่ยวกับการเผยแพร่และตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์โดยเฉพาะการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ ข้อเสนอแนะเรื่องด่วนในระดับรองลงมาได้แก่การพัฒนาอาจารย์ทั้งคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ การจัดทำแผนการผลิตบัณฑิตในระยะยาวและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามความเร่งด่วนของพันธกิจ จุดเน้นการพัฒนาที่ต้องเน้นทั้งการพัฒนาท้องถิ่นและความเป็นสากล และการใช้ผลการประเมินมาใช้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะด้านการพัฒนาการวิจัยและการพัฒนาคุณวุฒิของบุคลากร รวมทั้งความเป็นสากลที่เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยเบื้องต้นของผู้วิจัย ที่พบว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีปัญหาสำคัญหลายด้าน เช่น ด้านบุคลากรที่มีบุคลากรประจำของหน่วยงานไม่เพียงพอ ด้านการบริหารที่ขาดทรัพยากรหลายด้านและไม่มีอำนาจสั่งการ โดยตรง ด้านงานประกันคุณภาพที่ขาดความชัดเจนเชิงการบริหารในเกือบทุกด้าน และด้านวิชาการที่ไม่มีบุคลากรที่มีเวลาบริหารงานวิชาการอย่างเต็มที่ จึงทำให้ภาพรวมของการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวข้างต้นได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นสถานศึกษาแห่งคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความสง่างาม มีประสบการณ์อย่างแท้จริงและสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัยและอย่างยั่งยืน นอกจากนี้สถานภาพของบัณฑิตวิทยาลัยยังมีสถานภาพแตกต่างกัน ทั้งที่เป็นส่วนงานภายในระดับคณะและเป็นเพียงโครงการบัณฑิตศึกษาซึ่งมีสถานภาพเป็นส่วนงานภายในเช่นกัน แต่

ทุกแห่งต่างยอมรับว่าบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานทางวิชาการทำหน้าที่ประสานการผลิตและพัฒนาคณาภพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาคณาภพเพื่อผลในการพัฒนาคณาภพบัณฑิตศึกษาและคณาภพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

จากเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคณาภพการศึกษาดำเนินพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีคณาภพในระดับสากลอย่างแท้จริง ระบบการบริหารคณาภพเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีคณาภพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานทางวิชาการที่จะต้องได้รับการพัฒนาคณาภพเร่งด่วนของมหาวิทยาลัย ลักษณะพิเศษในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่เป็นหน่วยประสานการผลิตและการพัฒนาคณาภพบัณฑิตศึกษา และยังไม่มีการศึกษาระบบคณาภพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครที่จะใช้เป็นตัวแบบการพัฒนาคณาภพงานบัณฑิตศึกษา มาก่อน

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง“แบบจำลองระบบคณาภพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร”โดยบูรณาการแนวคิดระบบการบริหารคณาภพแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ปรัชญา กระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหาร และมาตรฐานการอุดมศึกษาในปัจจุบัน รวมทั้งความคาดหวังและปัญหาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยปัจจุบัน สังกเคราะห์แบบจำลองระบบคณาภพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่เหมาะสม สำหรับใช้เป็นกรอบการพัฒนาคณาภพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย พัฒนาคณาภพบัณฑิตศึกษาและพัฒนาคณาภพการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบในประเด็นต่อไปนี้

1. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีสถานภาพการบริหารงานและได้รับการคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานอย่างไร

2. การบริหารงานและการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยมีปัญหาและแนวทางการพัฒนาการอย่างไร มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีปัญหาและแนวทางการพัฒนาและมีแนวทางในการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยอย่างไร

3. แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร มีหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบและข้อกำหนดอะไรบ้าง อย่างไรและแบบจำลองนี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “แบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสถานภาพและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริหารคุณภาพและแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อนำเสนอแบบจำลองระบบคุณภาพและผลการประเมินแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่งประกอบด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

2. **ขอบเขตกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย** ศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงานและผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มประกอบด้วย

2.1 กลุ่มผู้รู้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิประจำบัณฑิตวิทยาลัย

2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย

2.3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปประกอบด้วย คณาจารย์ นักศึกษาศิษย์เก่าและผู้แทนชุมชน

3. **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

3.1 ศึกษาสถานภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเกี่ยวกับ ความเป็นมา ภารกิจ การบริหารจัดการและความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ และศึกษาสภาพและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย เกี่ยวกับ การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการจัดการคุณภาพตามวงจรคุณภาพ ทั้งการวางแผน การดำเนินการตามแผน การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนา

3.2 ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานและการการบริหารคุณภาพ ศึกษาแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองคุณภาพเกี่ยวกับแนวคิด ข้อมูล วิธีการและองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะทำการสังเคราะห์

3.3 สังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยชื่อ แบบระบบ วัตถุประสงค์ หลักการ องค์ประกอบทั้งส่วนเป้าหมาย ส่วนแนวทางและส่วนกลไก และประเมินความตรงของแบบจำลองระบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติของผู้เกี่ยวข้องทั้งกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปหรือผู้รับบริการตามลำดับ

4. **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ปีการศึกษา 2555

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับบริบทการบริหารมหาวิทยาลัย มีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติจริงและเป็นตัวแบบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยและการบริหารงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัย มีส่วนในการกำหนด รับรู้และเห็นประโยชน์ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา
3. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร สามารถใช้แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยและพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษาทั้งระบบ
4. มหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสามารถใช้แบบจำลองนี้เป็นแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยในสังกัด ที่จะบังเกิดผลดีในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและคุณภาพการอุดมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

แบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงาน หมายถึง ภาพความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและข้อกำหนดในการบริหารคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยประกอบด้วยเป้าหมายคุณภาพ แนวทางคุณภาพ และกลไกคุณภาพโดยแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อกำหนดเกี่ยวกับความสำเร็จที่เป็นเป้าหมาย ข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการที่เป็นส่วนแนวทางและมาตรการการดำเนินการในส่วนกลไก ดังนี้

เป้าหมายคุณภาพ หมายถึง องค์ประกอบหลักความสำเร็จของการบริหารคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย เป็นเป้าหมายของการพัฒนา ประกอบด้วยเป้าหมายคุณภาพและตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารคุณภาพ

แนวทางคุณภาพ หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบที่เป็นวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมายประกอบด้วยพันธกิจ ปัจจัยและกระบวนการจัดการบริหาร

กลไกคุณภาพ หมายถึง องค์ประกอบรูปแบบที่เป็นมาตรการในการขับเคลื่อนและ
กำกับการณ์การดำเนินการตามแบบจำลองคุณภาพ

บัณฑิตวิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาที่รับผิดชอบจัดการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้าน
สมเด็จเจ้าพระยา (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (4) มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา (5) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และ (6) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

การประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองระบบคุณภาพ หมายถึง การประเมินเนื้อหา
ของแบบจำลองว่ามีสาระครบถ้วนหรือเหมาะสมหรือไม่ เป็นการประเมินความตรง (Validity) ของ
แบบจำลอง

การประเมินความเป็นไปได้ของแบบจำลองคุณภาพ หมายถึง การประเมินความเชื่อมั่น
(Reliability) ของแบบจำลองตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย หมายถึง ลักษณะ วิธีการและความสำเร็จของการ
บริหารงานตามพันธกิจที่กำหนดของบัณฑิตวิทยาลัยที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของ
ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพในการ
บริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารคุณภาพ
ตามวงจรคุณภาพ ที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการบริหารงานของบัณฑิต
วิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและ
สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผู้จบการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล หมายถึง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยกลุ่มผู้รู้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้และ
เชี่ยวชาญในการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย (1) อธิการบดี/
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัย (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัย (3) ผู้ทรงคุณวุฒิประจำ
บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มผู้ปฏิบัติหมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่หรือรับผิดชอบ โดยตรงในการบริหารคุณภาพของ
บัณฑิตวิทยาลัยประกอบด้วย (1) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (2) รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และ (3)
เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องทั่วไปและผู้รับบริการจาก
บัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา สหีย์เก่าและผู้แทนชุมชน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอแบบจำลองคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งสังเคราะห์ขึ้นจาก วิธีการและความต้องการ ในการพัฒนาการบริหารงานและการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย ตามแนวคิดระบบคุณภาพการจัดการคุณภาพตามวงจรคุณภาพ ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ การศึกษา ภายใต้บริบทของบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร แนวคิด แนวนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ เป็นแบบจำลองระบบคุณภาพที่เป็นแบบวิธีการอย่างเป็นระบบในการบริหารคุณภาพที่จะทำให้เกิดคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องและเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย มีสาระโดยสรุปตามลำดับ ดังนี้

สมชาย เทพแสง (2548, น.31) นิยามการจัดการคุณภาพโดยรวมว่า เป็นการนำปรัชญา แนวคิด ทฤษฎีมาปฏิบัติเพื่อเน้นความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยใช้กระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจและน่าเชื่อถือโดยเสนอองค์ประกอบการจัดการคุณภาพโดยรวม ไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2.การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. การเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 5. การจัดสภาพการเรียนรู้ ส่วน เดมมิ่ง (Deming, อ้างถึงใน Sallis, 2002, p. 34-35) ให้นิยามการจัดการคุณภาพโดยรวม ว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจสอบคุณภาพ ความที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพและได้เสนอแนวคิดการจัดการคุณภาพไว้ 14 ประการ คือ 1) มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมาย 2) ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันสมัย 3) สร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มิใช่การอาศัยตรวจสอบเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว 4) ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ 5) มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ 6) จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ 7) สร้างภาวะผู้นำในการช่วยเหลือดูแลจัดการและผลผลิตของพนักงาน 8) ขจัดความกลัวที่มีผลจากงานในองค์กร 9) ขจัดอุปสรรคระหว่างแผนกกลุ่มฝ่ายที่เป็นปัญหาในการผลิต 10) ขจัดการตั้งคำถามที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งคำถามที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน

11) จัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ 12) จัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน 13) จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดการศึกษาและพัฒนาบุคลากร และ 14) จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในทำนองเดียวกัน โอ๊คแลนด์ (Oakland, 1993, p.22-23) กล่าวว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของการจัดการคุณภาพโดยรวม สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเสนอแนวคิด 6 ประการคือ 1) จัดการกระทำสิ่งที่สิ้นเปลือง 2) วางแผนและจัดองค์การ 3) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 4) ปรับปรุงประสิทธิผลและความยืดหยุ่นขององค์การ 5) ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 6) ทำงานประสานกันอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับเคอร์ทัส (Kurtus, 2001, Online) เสนอหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม 6 ประการ 1) การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 2) ใช้แรงจูงใจเพื่อเกิดการพัฒนา 3) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4) การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคุณภาพ เน้นการตรงต่อเวลา ลดตัวแปรที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานและ 5) การใช้เครื่องมือนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ส่วน มอร์แกน (Morgan, 1993, p.65-67) อธิบายไว้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม ต้องคำนึงถึงหลัก 3 c ได้แก่ Culture, Commitment และ Communication โดยเสนอหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ดังนี้ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี การให้ความช่วยเหลือ การให้รางวัลและกระจายความคิดและอำนาจไปสู่ทีมงานพัฒนาการเรียนรู้และมีการฝึกฝนอบรมอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับงาน การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล สอดคล้องกับ เบสเตอร์ไฟล์ (Besterfile, 2004, p.23) ที่กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นการยกระดับการเพิ่มคุณค่า (enhancement) กับประเพณีที่สืบทอดมาในทางธุรกิจ โดย TQM มีค่าที่มีความสำคัญ 3 ค่า คือ Total เป็นการทำให้ทั้งหมด Quality เป็นระดับของความเป็นเลิศที่จะผลิตหรือจัดเตรียมให้บริการและ Management เป็นการกระทำ (การแสดง) ศิลปะหรือกิริยาท่าทาง (วิธีการกระทำ) ของการจัดการ การควบคุมการอำนวยความสะดวก การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดที่จะใช้พัฒนาหรือรักษาระบบกับมาตรฐานและใช้กลไกหรือระบบการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนกันโดยเชื่อมโยงกับคุณภาพผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการขององค์กร การจัดการคุณภาพโดยรวม ออกแบบให้มีการพัฒนาองค์กร ให้ก้าวหน้า

อย่างมั่นคง โดยคำนึงถึงผู้รับบริการ ระบบงาน กระบวนการและคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ เป็นสำคัญ

จากแนวคิดและผลวิจัยของนักวิชาการ ได้แก่ วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540) สมชาย เทพแสง (2548) Morgan (1993) Oakland (1993) Kurtus (2001) Deming (2002) Besterfile (2004) Goetsh & David (2010) และ Macky (2011) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และเลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (QSM) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์การจัดการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร 2) การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับระบบคุณภาพ การพัฒนาระบบคุณภาพและทฤษฎีระบบ 3) ศึกษา แนวคิด การสร้างแบบจำลองระบบคุณภาพ (QSM) 4) สร้างแบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานเกี่ยวกับเป้าประสงค์คุณภาพ ปัจจัยคุณภาพแบบจำลองระบบคุณภาพ และรายละเอียดรูปแบบระบบคุณภาพตามลำดับ 5) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานโดยการตรวจสอบความเหมาะสม (ความตรง) ของแบบจำลองโดยผู้รู้และผู้ปฏิบัติและตรวจสอบความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของรูปแบบโดยผู้รู้ ผู้ปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องทั่วไป

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และเลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดการทำวิจัยเชิงกระบวนการทศวรรษในภาพที่ 1

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ได้เน้นแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากเอกสารและงานวิจัยเฉพาะที่เกี่ยวข้องที่สำคัญๆ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยขอแนะนำตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบคุณภาพ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบระบบคุณภาพ
3. บริบทการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร
4. การบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบคุณภาพ

1. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

1.1 ความหมายของระบบ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ และ ชวลิต ประภาวนนท์ (2539, น. 31) ให้ความหมายของระบบว่าเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันที่ต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประชุม รอดประเสริฐ (2543, น. 66) ได้ให้รายละเอียดของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายที่เป็นนามธรรม และ รูปธรรม โดยความหมายที่เป็นนามธรรม หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วนความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ

Hicks (1972, p. 461) Semprevivo (1976, p. 1) Kindred (1980, p. 6) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับ Robbins, Bergman, Stagg, and Coulter (2006, p. 54) ให้นิยาม ระบบ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์ซึ่งกันซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพ หรือ บรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 ประเภทของระบบ โดยทั่วไประบบ จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ระบบปิด และระบบเปิด ในองค์การแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนในองค์การแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม โดยระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคม ระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์การเช่นกัน (ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 67) วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, น. 24-25) French and Bell (1990, pp. 53-54) Robbins et al. (2006, p. 55) Kinichi and Kreitner (2003, p. 307)

1.3 องค์ประกอบของระบบ จากความหมายของระบบที่ได้ให้นิยามนั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า ทุกระบบ ต้องมีองค์ประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้ ดังนั้นภายในระบบจึงมีองค์ประกอบดังนี้

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษาได้แก่ วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงาน (Output) หรือ ผลผลิต (Product) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษาได้แก่นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตถภาพ เป็นต้น

ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้ นอกจากนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การด้วย ในขณะที่องค์การต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่าง ๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process)

สรุป ระบบการปฏิบัติงานของ้องค์การนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่ง ที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของ้องค์การ

2. ระบบคุณภาพ

2.1 ความหมาย คำว่า “คุณภาพ” ในสมัยโบราณให้ความหมายคุณภาพ หมายถึง ของดี ของแพง ของหายากเพราะมีทรัพยากรต่าง ๆ ให้ใช้กันมากมาย ลูกค้าก็มีไม่มากนัก ความหมายของ คุณภาพในสมัยอุตสาหกรรม หมายถึง ของที่ถูกต้อง ผู้ผลิตไม่ได้ให้ความสนใจความต้องการของ ลูกค้าเลย เพราะอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีอยู่ในอำนาจของวิศวกร ซึ่งวิศวกรส่วนใหญ่ชอบทำตามใจตนเอง ไม่คำนึงถึงต้นทุน ในสมัยปัจจุบัน (หลังสงคราม โลกครั้งที่ 2) นักวิชาการได้ให้ความหมาย ของคุณภาพไว้แตกต่างกัน เช่น คุณภาพคือ ความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541, น.10-11) คุณภาพคือ มาตรฐาน ซึ่งได้แก่ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติทางกายภาพของสินค้า คุณภาพตาม ความหมายใหม่ คือ ความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า (วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2541, น.6) สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, น.17) ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึงระดับมาตรฐานในการผลิตหรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่ต้องการและคาดหวังไว้และมี คุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเหมาะกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์ วิจурย์ สิมะโชคดิ (2541, น.2-4) ให้ความหมายว่า “คุณภาพ” หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีความ เป็นเลิศในทุกด้าน สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน สินค้าหรือบริการที่ เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สินค้าหรือ

บริการที่ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่องและคุณภาพมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2550, น.41) ให้นิยามความหมายไว้ว่า คุณภาพ คือการทำตามที่คุณค่าต้องการ องค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ระวังไม่ให้ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality chain) หลุดจากกัน คุณภาพเกิดได้ก็ต่อเมื่อองค์กรและพนักงานสามารถกำหนดลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจน สนใจรับฟังปัญหาความต้องการของลูกค้าและนำมาปรับปรุงแก้ไข คุณภาพ ยังหมายถึงผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นที่พอใจของผู้ใช้บริการหรือของลูกค้าที่มีการส่งมอบงานได้ตรงตามความต้องการและทันเวลากับการใช้งาน โดยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจที่สุด

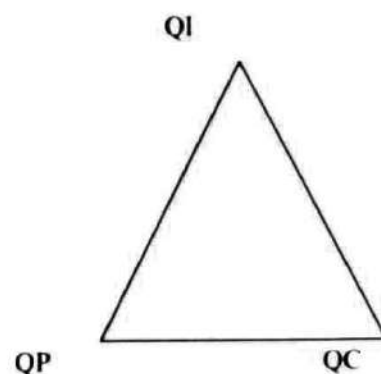
นอกจากนั้น โอ๊คแลนด์ (Oakland, 1990, p.2-3) ให้ความหมายไว้ว่าคุณภาพคือความเป็นเลิศของผลผลิตหรือการให้บริการ (Quality is often used to signify "excellence of a product or service") ซึ่งสอดคล้องกับแซลลิส (Edward Sallis, 2002, p.22-24) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึงความสมบูรณ์แบบซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงามและความจริง ซึ่งแสดงถึงควมมีมาตรฐานสูงสุด ซึ่งลิสตัน (Liston, 1999, p.11) กล่าวว่า ปัจจัยหลักของคุณภาพมีดังนี้ การจําแนกความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาความสามารถของพนักงานและการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น เบสเตอร์ไฟล์ (Besterfile, 2004, p.1) ให้ความหมายว่า คุณภาพ (Quality) เท่ากับผลการดำเนินงาน (performance) หาดด้วยความคาดหวัง (expectation) หรือ $Q = P/E$ คุณภาพเป็นคำที่มีความหมายได้หลากหลายตามบริบทที่แตกต่างกัน เนื่องจากคุณภาพเป็นภาพความคิดที่เกี่ยวกับคุณค่าหรือความพึงพอใจในด้านหนึ่งคุณภาพ หมายถึงสิ่งที่สอดคล้องกับสเนียมหรือความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มคนหรือคุณภาพมีความหมายว่า เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เมื่อวัตถุประสงค์นั้นเป็นความต้องการของลูกค้าในอีกด้านหนึ่งคุณภาพมีความหมายว่า มีระบบของความเป็นเลิศที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป คุณภาพ หมายถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผลงาน ผลผลิตหรือสิ่งของตามมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ หรือตรงกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระบบคุณภาพ หมายถึงองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันของตัวป้อนและกระบวนการที่จําทำให้เกิดคุณภาพหรือผลงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย จึงหมายถึง องค์ประกอบที่

สัมพันธ์กันของปัจจัยการบริหาร กระบวนการบริหารและผลผลิตคือคุณภาพของการบริหารงาน
บัณฑิตวิทยาลัย ที่มีผลการดำเนินการเป็นข้อมูลป้อนกลับสร้างปฏิสัมพันธ์ในระบบ

3. การจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพ โดยทั่วไปประกอบด้วย 3
กิจกรรมหลัก ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจัดการคุณภาพภายใน 3 กิจกรรมหลัก

(วิฑูรย์ สิมะโชคดี . TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, 2550, น.30)

การวางแผนคุณภาพ (Quality planning : QP) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย การสำรวจความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย กำหนดลักษณะคุณสมบัติ/การบริการที่ตอบสนอง การออกแบบ/บริการ วิธีการผลิตสินค้า/บริการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ (Quality control : QC) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บตัวอย่างสินค้าที่ผลิตออกมา การสุ่ม การตรวจบริการที่ปฏิบัติการ วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ตรวจสอบว่า เป็นไปตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่ (เป็นการแยกของไม่ดีออกจากของดี) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement : QI) การปรับปรุงคุณภาพเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทบทวนกิจกรรมวางแผนเป็นระยะ ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานการแก้ปัญหาในงานการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ การลดความสูญเสียในกระบวนการ

จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง การจัดการคุณภาพเป็นเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งจะแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพ (QC) จะต้องอาศัยช่างเทคนิค ซึ่งจะเป็นการแยกของเสียออกจากของดี การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องของการจัดการป้องกันไม่ให้สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานเกิดขึ้น ในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์กรจะต้องสร้าง

ระบบคุณภาพ ระบบคุณภาพจึงเป็นเรื่องของการจัดการคุณภาพโดยแท้จริง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, น.3) ความมีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะต้องสร้างด้วยการสร้างคน ให้มีคุณภาพ การสร้างคุณภาพจึงเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ การที่จะเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างนิสัยแห่งคุณภาพใน 7 ประการ ได้แก่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (กิจกรรม 5 ส) ทำงานเป็นทีมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งที่กระบวนการ (มีการส่งต่องานจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งเป็นการควบคุมกระบวนการเป็นหลัก) การศึกษาและการฝึกอบรม (สร้างบรรยากาศการเรียนรู้) การประกันคุณภาพ (มีนโยบายคุณภาพ แผนกลยุทธ์ วิธีปฏิบัติงาน มีแผนปฏิบัติการ) และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม

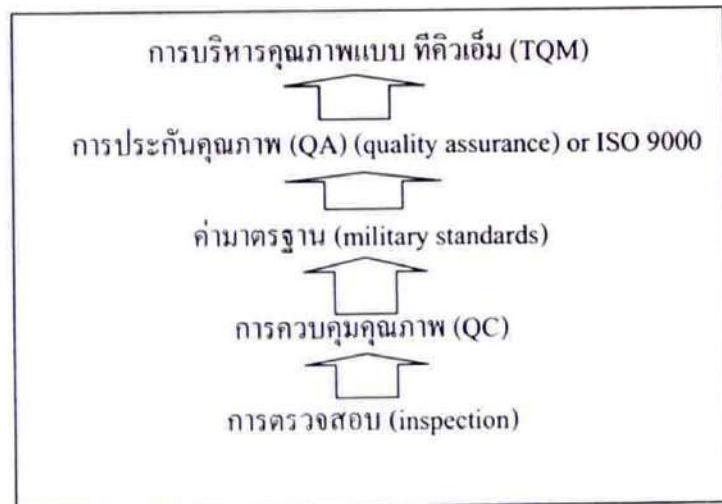
วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541, น.176-181) กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ให้เกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดหรือสร้างค่านิยมร่วม ให้เกิดในหมู่คณะและเจ้าหน้าที่ ค่านิยมร่วมที่สำคัญมี 11 ประการ 1) ลูกค้ำสำคัญที่สุด ดำเนินการ โดยการประกาศผลที่ได้ ทำการศึกษาวิเคราะห์วิจัย สำรวจ ให้พนักงานทราบว่า ลูกค้ำต้องการอะไรและยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานอย่างมีคุณภาพหรือให้บริการลูกค้ำยอดเยี่ยม 2) ความพึงพอใจของลูกค้ำ คือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการ โดย การกำหนดให้การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้ำ ที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและสื่อสารและอธิบายวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน 3) คือ ลูกค้ำภายในสำคัญเสมอ แนวปฏิบัติ ดำเนินการ โดยการขยายจิตสำนึกที่ว่า พนักงานและคนเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง ทุกคนเป็นลูกค้ำภายในอย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อรับงานจากพนักงานคนก่อนทำจะต้องทำตัวเหมือนผู้ซื้อคืองานไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ จะต้องส่งคืน ไม่รับมาทำงานและ กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต 4) การทำงานเป็นทีม ดำเนินการ โดย สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะให้มากขึ้นแทนคนเก่าและฉายเดี่ยวตั้งและขยายทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและให้รางวัลแก่สมาชิกทั้งทีมงานเป็นหลัก 5) การมุ่งพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาว ดำเนินการ โดย ยกเลิกการแก้ปัญหาระยะสั้นประเภทไม่มีข้อมูลตัวเลขสนับสนุน มุ่งเน้นผลงานในระยะยาวและ ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐาน 6) การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและความเป็นจริง ดำเนินการ โดย ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยตัวเลข หรือข้อมูลความจริงเท่านั้น แทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึก หรือการคาดเดาคิดเอง ส่งเสริมทีมงานให้เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขที่จำเป็น

และจัดเตรียมความเห็นสนับสนุนเพื่อการแก้ปัญหา และฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหา พื้นฐานที่แท้จริงโดยอ้างอิงข้อมูล 7) การมุ่งที่การแก้ปัญหา ดำเนินการ โดย มุ่งที่การหาคำตอบหรือวิธีแก้ปัญหาให้ได้ อย่าไปสนใจที่จะไปหาข้อผิดพลาดหรือมุ่งแต่หาคนผิด กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ให้ข้อมูลและยกย่องชมเชยผู้ค้นพบปัญหาและสามารถดำเนินการแก้ไขได้ 8) การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ดำเนินการ โดย ให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศแก่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมให้ผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจัง ติดตามดูแลพนักงานมีส่วนร่วม และทำทุกอย่างให้ง่ายแต่รักษาคุณภาพให้ได้ 9) การบริหารคุณภาพแบบองค์กรรวม ด้วยระบบ ทีคิวเอ็ม ดำเนินการโดยเน้นบริหารแบบองค์กรรวม ไม่แยกส่วน หรือแยกตามหน้าที่ ตั้งทีมงานให้มีการประสานงานแบบแนวราบ ฝึกอบรมแบบ ทีคิวเอ็ม อย่างทั่วถึง เน้นการทำถูกตั้งแต่เริ่มต้น และกำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะยาว 10) การมุ่งเน้นที่กระบวนการและการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกระบวนการ คัดเลือกบุคคลที่มีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพแบบทีคิวเอ็มและให้รางวัล ยกย่องชมเชยผู้มีคุณภาพหรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม 11) การยึดมั่นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงและทุกระดับมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ มีความยึดมั่นผูกพันในระยะยาวอย่างต่อเนื่องและเข้าร่วมสมาคมคุณภาพและมีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุป การจัดการคุณภาพ หมายถึง แนวทางในการสรรหาปัจจัย กระบวนการและกิจกรรมการดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือการบริการที่ลูกค้าและผู้รับบริการพึงพอใจ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการให้มีมาตรฐานในการผลิตและการบริการประกอบการสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ เพื่อการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ

4. วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ

คุณภาพ ต้นทุนและผลิตภาพ เป็นตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรและคุณภาพ ถือว่าเป็นสิ่งที่มีประวัติความเป็นมายาวนานที่สุด โดยเริ่มต้นจาก ไม่มีการตรวจสอบเลย (มีความไว้วางใจกันเมื่อมีการแลกเปลี่ยนสินค้า) มีการตรวจสอบ (Inspection : สินค้ามีความยุ่งยากเริ่มมีการสุ่มการตรวจ) มีการควบคุมคุณภาพ (Quality control : มีการตรวจสอบที่มีการจดบันทึกและนำคุณภาพ (Quality improvement) เป็นการควบคุมองค์ประกอบทั้งหมดที่มีต่อผลลัพธ์ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541, น.13-15) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ประวัติระบบคุณภาพ

(วรภัทร์ ภู่งจริญ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. 2541, น.13-15)

วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ยุคสมัย (วิจูร์ย์ สิมะ โสคติ, 2542, น. 7) ได้แก่ 1) ตรงตามมาตรฐาน ตรงตามที่ออกแบบไว้หรือกำหนดไว้ ตรงตามมาตรฐานที่ยอมรับกัน 2) ตรงกับประ โยคใช้สอย ตรงตามที่ถูกค้าต้องการใช้งาน 3) เหมาะสมกับต้นทุนราคา เป็นที่ต้องการของทุกคนเพราะคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำ (ราคาถูก) ราคาเหมาะสม 4) ตรงตามความต้องการที่แฝงเร้น ตระวางตามที่ถูกค้าต้องการรวมทั้งความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้าด้วย

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ มีการดำเนินการหลายแนวคิด ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจาก การตรงตามมาตรฐาน กับการใช้สอย เหมาะสมกับราคาและตรงตามความต้องการของลูกค้าตามลำดับ

5. การจัดการระบบคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

การจัดการระบบคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้นิยามความหมายไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

วีระพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, น.126) ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพ โดยรวมว่า คือปรัชญาแห่งชีวิตขององค์การธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานในองค์การทุกระดับ ในทุกฝ่ายทุกแผนก ทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้า บริการ และมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบแบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือคุณภาพควบคู่กับการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพ ในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยภฤกษ์ (2542, น.148) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพ โดยรวม หมายถึงภาระผูกพันขององค์การในระยะยาว ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการทำงานและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของพนักงานทุกคน

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, น.16) ให้ความหมายการจัดการคุณภาพว่าเป็นปรัชญาและแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและมุ่งทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพต่าง ๆ

สมชาย เทพแสง (2548, น.20) ให้ความหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการสำรวจความต้องการความพึงพอใจของลูกค้าโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการผลิตและการบริการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น.93) ให้ความหมาย TQM คือปรัชญา แนวความคิดและเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลการประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่องสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์การและสังคมโดยรวม

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554, น.10) ให้ความหมายไว้ว่า TQM หมายถึงระบบบริหารจัดการในทุกกระบวนการที่เน้นคุณภาพ โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมให้มีความสามารถในการแข่งขันสูง มีการเติบโตและมีผลกำไร มีนโยบายการจัดการที่ชัดเจน มีการ

กระจายนโยบาย มีกลยุทธ์ในการผลิต การบริการ มีแผนยุทธศาสตร์ที่ติดตามผลได้ โดยบูรณาการจากผลลัพธ์ของการจัดการในด้านต่าง ๆ จากความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีแผนในอนาคตด้วย

ฟิตซ์เจอร์ราลด์ (Fitzgerald, 1999, p.2-3) ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นปรัชญาและระบบสำหรับการพัฒนาการบริการและหรือผลิตภัณฑ์ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันเทคโนโลยีการขนส่งและการสื่อสารเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจของชาติไปสู่ระบบเศรษฐกิจโลก ประเทศและองค์การธุรกิจที่ไม่ได้ดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวมจะขาดความสามารถในการแข่งขัน สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่าถ้าบุคลากรในองค์การร่วมกันพัฒนา การจัดการคุณภาพโดยรวมให้เกิดขึ้นแล้วผลประโยชน์ที่พึงจะได้จากการพัฒนา การจัดการคุณภาพโดยรวมย่อมให้ผลคุ้มค่า

แชมโปซ์ (Champoux, 1999, p.24) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นปรัชญาและระบบการจัดการคุณภาพรวมไปถึงเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่ารากฐานของการจัดการคุณภาพจะเกิดขึ้นในโรงงาน แต่ก็เป็นระบบการจัดการที่สามารถนำไปปรับปรุงกับองค์การได้ทุกประเภทและสามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการภายในองค์การหรือกลุ่มได้

เดมมิ่ง (Deming, อ้างถึงใน Sallis, 2002, p.34-35) ให้นิยามการจัดการคุณภาพโดยรวมว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์การทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจสอบคุณภาพตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ

เบสเตอร์ฟราย (Besterfile, 2004, p.23) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นการยกระดับการเพิ่มคุณค่า (enhancement) กับประเพณีที่สืบทอดมาในทางธุรกิจ โดย TQM มีคำที่มีความสำคัญ 3 คำ คือ Total เป็นการทำให้ทั้งหมด (made up of the whole) Quality เป็นระดับของความ เป็นเลิศที่จะผลิตหรือจัดเตรียมให้บริการ (degree of excellence a product of service provides) และ Management เป็นการกระทำ (การแสดง) ศิลปะหรือกิริยาท่าทาง (วิธีการกระทำ) ของการจัดการ การควบคุมการอำนวยความสะดวก การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดที่จะใช้พัฒนาหรือรักษาระบบกับมาตรฐานและใช้กลไกหรือระบบการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนกัน โดยเชื่อมโยงกับคุณภาพผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการขององค์การ การจัดการคุณภาพโดยรวม ออกแบบ

ให้มีการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยคำนึงถึงลูกค้า ระบบงาน กระบวนการและคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริหารเป็นสำคัญ

ฮาซมิ (Hashmi, 2006, p.3) ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งพัฒนาบทบาทขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การเงิน การออกแบบ วิศวกรรม ผลิตภัณฑ์ การบริการ เป็นต้น ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อีแวนและลินเซ (Evans & Lindsay, 2008, p.19) ให้ความหมายการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 3 ประการ คือ การมุ่งเน้นไปที่ตัวลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมและการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมและการเรียนรู้ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าในทุก ๆ ด้านและทุกขั้นตอนของกิจกรรม โดยต้องร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบรรล่วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงควมมีคุณภาพของการทำงานทั้งองค์กร ประกอบด้วย 1. การมีส่วนร่วมของทีมงาน 2. การพัฒนานวัตกรรม 3. การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า 4. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 5. นวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 6. การวางแผนกลยุทธ์

6. วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพโดยรวม (TQM)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพโดยรวม (TQM) มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1903 โดย Frederick Taylor ชาวสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวกรอุตสาหกรรม ต่อมาในปี ค.ศ. 1911 Taylor ได้พิมพ์หนังสือ "The Principles of Scientific Management" และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษา Time and Motion ในปี ค.ศ. 1924 Dr. Shewhart แห่งบริษัท Bell Telephone ก็ได้เขียนตำราเรื่อง "การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ" ซึ่งเป็นการเริ่มควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ Statistical quality control ในหนังสือ "Economic Control of quality of Manufactured Products" ในปี ค.ศ. 1931 ซึ่งเป็นการนำความรู้ทางสถิติมาใช้ควบคุมคุณภาพ

ต่อมาปี ค.ศ. 1940 W Edward Deming ก็ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้ใน The U.S. Bureau of the Census ในปีถัดมาซึ่งเป็นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ทำเอกสาร “การควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม” โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ

ในปี ค.ศ. 1949 ญี่ปุ่นได้เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า “สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น” (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้พัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control : TQC) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบทันเวลาพอดี (Just In Time) ปี ค.ศ. 1950 W Edward Deming ก็ได้นำหลักการคุณภาพไปเผยแพร่ให้กับวิศวกรและผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย

ในปี ค.ศ. 1951 Joseph M. Juran ได้ตีพิมพ์หนังสือ “The Quality Control Handbook” ออกมาเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพได้รับการพัฒนาเรื่อยมา จนกระทั่งปี ค.ศ. 1970 Philip Crosby ได้นำแนวคิดเรื่องความผิดพลาดเป็นศูนย์หรือเรียกว่า “Zero defect (ZD)” มาเผยแพร่ หลังจากนั้นก็ได้มีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่องการควบคุมคุณภาพอีกหลายเรื่อง เช่น “Quality is Free” เขียนเมื่อปี ค.ศ. 1979 เรื่อง Quality Productivity and Competitive Position เขียนโดย W. Edward Deming เมื่อปี ค.ศ. 1982 และเรื่อง Quality Without Tears : the Art of Hassle-Free Management เขียนโดย Philip Crosby เมื่อปี ค.ศ. 1984 เป็นต้น

ในปี ค.ศ. 1988 หน่วยงานทางทหารของสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม มาใช้ในทางทหารซึ่งเป็นการเริ่มมองคุณภาพโดยรวมในองค์การ ในที่สุดแนวคิด Total Quality ก็ได้ถูกนำไปสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 เป็นต้นมา

การพัฒนาเกี่ยวกับกระบวนการคุณภาพ ได้เริ่มอย่างจริงจังในประเทศทางตะวันตกเมื่อประมาณปลายปีทศวรรษ 1970 เนื่องจากเกิดภาวะการณ์ขาดดุลทางการค้ากับประเทศญี่ปุ่นเริ่มจากประเทศอังกฤษ เป็นเหตุผลที่เกิดจากความต้องการด้านคุณภาพของลูกค้าทางด้านธุรกิจ ซึ่ง ดักเกอร์ (Drucker, อ้างถึงใน Nichols, 1993, p.50) เรียกการสร้างลูกค้า การสร้างลูกค้าเป็นหน้าที่ของคนทุกคนในองค์การที่จะต้องให้ความสำคัญและพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้ลูกค้าพอใจ

ในระยะก่อนปีทศวรรษ 1700 คุณภาพเป็นเรื่องของทักษะของคน (Crafts) ในสมัยที่มีการปฏิรูปอุตสาหกรรม แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มชัดเจนมากขึ้นเมื่อมีการนิเทศโรงงาน (Shop Supervisors) ในช่วงทศวรรษที่ 1800 และในระยะต่อมาการผลิตจะเป็นไปในลักษณะของการตรวจสอบหลังการผลิต (Inspection) ซึ่งจะมีการตรวจสอบว่าสินค้าที่ผลิตนั้นใช้ได้หรือไม่และในช่วงทศวรรษ 1970 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control TQC) ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง เป็นแนวคิดที่เน้นการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพ ในทุกระดับ มีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ ตลอดจนการบริหารให้เกิดคุณภาพด้วย โดยมุ่งการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก สร้างนิสัยแห่งการปรับปรุงและมุ่งความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, น.20)

แนวคิด TQC เป็นลักษณะของการทำให้เกิดคุณภาพในทุกระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การรวมทั้งการบริหาร คำว่า Total Quality Control หรือ TQC เป็นคำที่ไฟเกนบาม (Feigenbaum, 1983, อ้างถึงใน Miler, 1995, p.8) นำมาใช้พร้อมกับคำว่า Total Quality Management หรือ TQM โดยนิยามคำว่า TQC ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับกรนำ 3 เรื่องมาผสมผสานกันได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ (Quality development) การรักษาคุณภาพ (Quality maintenance) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) ส่วนคำว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ไฟเกนบาม ได้อธิบายในลักษณะที่เป็นหน้าที่ขององค์การที่นำหลักการของ TQC มาใช้โดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพการผลิตและการบริการซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานทางธุรกิจและเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่องความก้าวหน้าทางธุรกิจ (Health and Growth) และความสามารถทางด้านเศรษฐศาสตร์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน ให้คุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จากหลักการนี้องค์การมาตรฐานอุตสาหกรรมสากลได้นำมากำหนดเป็นระบบคุณภาพ (Quality System) โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสากล เรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมสู่การปฏิบัติระบบคุณภาพ ISO 9000 ได้ประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ. 1987 ดังตารางที่ 1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

ตารางที่ 1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล/ประเทศ	เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวม
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีบริหาร โรงงาน โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินการเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวความคิด Statistical Quality of Manufactured Products
1940	W. Edward Deming	นำเทคนิคการสุ่มด้วยตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้
1941	ประเทศสหรัฐอเมริกา	จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้วยการผลิตอาวุธในสงครามโลกครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ
1982	Amand V. Feigenbaum	ผู้คิดค้น Cost of Quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพ ซึ่งถือเป็นต้นกำเนิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality without tears : The Art of Hassle-Free Management
1987	สภาkongเกส สหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality
1988	ประเทศสหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม มาใช้กับทหาร
1993	ประเทศสหรัฐอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	ประเทศสหรัฐอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาให้เหมาะสมขึ้นเริ่มแพร่หลาย

ที่มา : พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์. การพัฒนาระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม, 2540, น.18-19

จากตารางที่ 1 วิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีคำกล่าวถึงคุณภาพในปี ค.ศ. 1924 โดย Waller ได้เขียนตำราควบคุมคุณภาพของสินค้า ในปี ค.ศ. 1940 เดมมิ่ง (Deming) ได้นำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ในการควบคุมคุณภาพและในปี ค.ศ. 1950 ได้เริ่มแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น ทำให้ประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างสูงสุด ต่อมานักการศึกษาได้นำหลักการการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน

7. หลักการและแนวคิดการจัดการระบบคุณภาพโดยรวม (TQM)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการและแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม ไว้ดังนี้

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, น.33) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM ว่า คือการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและได้สรุปหลักการสำคัญไว้ 3 ประการคือ การมุ่งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer Focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, น.145) ได้เสนอแนวคิดและหลักการการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ไว้ดังนี้ คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน กระบวนการถัดไปคือผู้รับบริการของเรา บริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริง ในสถานที่จริง แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ใช้กรรมวิธีทางสถิติ ให้ความสำคัญกับทุก ๆ เรื่อง ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan-Do-Check-Act) สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

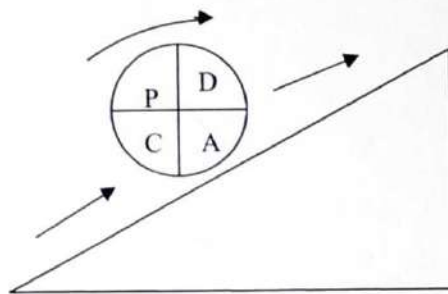
วิฑูรย์ สิมะโชคติ (2541, น.41) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์กับแนวคิด

อนุวัฒน์ ศุภชุตikul (2541, น.25) ได้เสนอหลักการของ TQM โดยสรุปความหมายและหลักการเป็นคำคล้องจองกันเพื่อให้จำต่อการจดจำ คือ 1) ลูกค้าสำคัญที่สุด (Customer Focus) เพราะลูกค้าหรือผู้รับผลงานเป็นเป้าหมายหรือเหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานขึ้นมา ดังนั้นระดับคุณภาพ

อยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับผลงาน 2) จุดความฝันร่วมกัน (Common Vision) เป็นการรวมพลังเพื่อการสร้างสรรค์สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและมีส่วนในการปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว 3) ทีมงานสัมพันธ์ (Teamwork & Empowerment) ทุกคนต่างพึ่งพิงกันในการทำงาน คุณภาพไม่ได้เกิดจากผลงานของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการประสานความพยายามของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการเสริมพลังด้วยการฝึกอบรม ข้อมูลและโอกาส เพื่อนำศักยภาพของคนมาใช้อย่างเต็มที่ 4) มุ่งมั่นกระบวนการ (Process Focus) เป็นการมองว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากระบบงานที่ไม่รัดกุม การพัฒนาคุณภาพคือการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรัดกุม ง่ายในการปฏิบัติเป็นการสร้างระบบเพื่อปกป้องคุ้มครองให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ดีที่สุด โดย (1) สานด้วยอริยสัจสี่ (Problem Solving Process) เป็นการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรืออริยสัจสี่มาใช้ปรับปรุงกระบวนการ เริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การวิเคราะห์หนทางในการแก้ปัญหา การทดสอบทางเลือกและนำมาปฏิบัติเป็นมาตรฐาน (2) คีที่ผู้นำ (Leadership Support) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำโดยใช้อุดมการณ์ร่วมกัน ผู้นำทุกระดับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมและสั่งการมาเป็นผู้ให้คำปรึกษา (3) ทำดีไม่หยุดยั้ง (Continuous Improvement) มองหาโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่พอใจกับระดับคุณภาพที่เป็นอยู่โดยองค์ประกอบหลักของ TQM ซึ่งเสนอโดย อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2541, น.25) ได้แก่ Unit Optimization หรือการทำให้แต่ละหน่วยงานมีคุณภาพและมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นการเน้นที่การควบคุมงานประจำวัน Vertical Alignment หรือการประสานทิศทางขององค์การ เพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายร่วมขององค์การ เป็นการเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์การและ Horizontal Integration หรือการประสานในแนวนอน เพื่อให้เกิดการเกื้อกูลกันและกัน

สุวรรณี แสงมหาชัย (2541, น.20-21) ได้สรุปหลักการสำคัญซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer orientation) คือความสามารถในการตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งหมายความรวมถึงทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักและเป็นเป้าหมายร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสมาชิกทุกคนในทุกระดับขององค์การ ข้อกำหนดอันเป็นความต้องการ

ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้ถูกต้องทุกครั้ง ซึ่งการทำงานได้อย่างถูกต้องจะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ ประกอบกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยจึงสามารถลดความผิดพลาดต่าง ๆ ในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุดได้ ดังนั้นองค์กรที่ดำเนินงานตามปรัชญาของ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งสามารถดำเนินงานได้ตามวงล้อ Deming ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภูมิวงล้อ Deming

(ฉัญฉุพันธ์ เขจรนนท์และคณะ (2545). TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ, น.195)

3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvements) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) โดยผู้ที่ลงมือปฏิบัติจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและช่วยเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (2548, น. 31) ได้เสนอองค์ประกอบการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) การจัดสภาพการเรียนรู้

จากการเปรียบเทียบกันโดยกว้าง ๆ แล้ว แนวคิดของนักวิชาการชาวญี่ปุ่นจะเน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาชีวิตของมนุษย์และสังคม ในขณะที่แนวคิดของนักวิชาการชาวตะวันตกจะเน้นหนักทางด้านวิธีการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งจากแนวคิดด้านTQM ของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านสามารถแยกเป็นข้อ ๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษาทำความเข้าใจ ได้ 12 ข้อ ดังนี้

1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การปรับปรุงใด ๆ ก็ตาม จะไม่มีคุณค่าเลยหากไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า จากแนวคิดการสร้าง ความพึงพอใจให้ของลูกค้า จัดได้ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดของ TQM กูมะ (Kume, 1995, p.3-4 อ้างถึงใน สนธิรัตน์ เมฆบุตร, 2550, น.22) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของลูกค้าไว้ว่า สินค้าที่เราผลิตจะมีมูลค่าก็แต่เพียงเมื่อมันเป็นที่ต้องการ ของลูกค้าเท่านั้นและความต้องการนั้นมีใช้เพียงแต่

ในขณะที่ตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึงความพอใจในขณะที่ใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย

2) มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethic & Social Responsibility) หมายถึงเกณฑ์ที่เป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งวีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, น.45) กล่าวว่าองค์กรธุรกิจที่นำวิธีการบริหารแบบ TQM เข้ามาใช้นั้นจะต้องยึดหลักปฏิบัติไม่เอารัดเอาเปรียบ 7 ประการดังนี้ ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกจ้างไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้น ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ส่งมอบ ไม่เอารัดเอาเปรียบราชการ ไม่เอารัดเอาเปรียบสังคม และสิ่งแวดล้อม และไม่เอารัดเอาเปรียบคู่แข่ง

3) การให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา ซึ่งวีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, น.159) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของ TQM

4) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation) เพื่อที่จะการจัดการคุณภาพโดยรวมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบแตกต่างกัน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งได้ดังนี้ การจัดการระดับสูง (Top Management) การจัดการระดับกลาง (Middle Management) และการจัดการในสายการผลิต (Front-line Operator or Office Staff)

5) การบริหารกระบวนการ (Process Orientation) คืออนุกรมของปฏิบัติการงาน กิจกรรม ความรับผิดชอบ เหตุการณ์ ตลอดจนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเชื่อมต่อกันอย่างจริงจัง เพื่อการผลิตสินค้าตลอดจนการผลิตของเสีย การที่มีกระบวนการขึ้นมาก็เพื่อการผลิตสินค้า รวมทั้งการผลิตของเสียด้วยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงคน (Man) เครื่องจักร(Machine) วิธีการผลิต(Method) และวัตถุดิบ (Material) หรือที่เรียกว่า 4 M ซึ่งสินค้าหรือบริการเป็นผลิตผลของกระบวนการ ดังนั้น คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มีนั้นย่อมเกิดจากการบริหาร กระบวนการอย่างมีคุณภาพ ส่วนแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM ที่ให้ความสนใจแต่คุณภาพ 2 สิ่ง คือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) หมายถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) หมายถึงความสามารถของกระบวนการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้ตรงตามข้อกำหนดด้วยกรรมวิธีที่ประหยัดหรือไม่ ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้คือ (1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจากคุณภาพของปัจจัย 4 ประการ คือคุณภาพการวางแผน (Quality Planning) คุณภาพการออกแบบ (Quality of Design) คุณภาพของกรรมวิธีการผลิต(Quality of Manufacturing) และคุณภาพการบริการหลังการขาย

(Quality of After Sales Service) (2) คุณภาพของกระบวนการผลิต คือคุณภาพของปัจจัย 3 ประการ คือ คุณภาพการวางแผน (Quality Planning) คุณภาพการออกแบบ (Quality of Design) คุณภาพของกรรมวิธีการผลิต(Quality of Manufacturing)

6) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer) ลูกค้าของบริษัทแบบ TQM มิใช่แค่เพียงผู้ซื้อสินค้าหรือบริหารของบริษัทเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงเพื่อนร่วมงานที่อยู่กระบวนการถัดไป ซึ่งรับเอาผลงานของเราไปจัดการต่อด้วย เราเรียกลูกค้าประเภทนี้ว่าลูกค้าภายใน การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในหรือเพื่อนร่วมงานของเราก็คือ ทำงานในส่วนของเราให้ได้ผลงานออกมาอยู่ในสภาพที่ดี ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่กระบวนการถัดไปที่รับผลงานนั้น ไปจัดการต่อ

7) บริหารด้วยข้อเท็จจริง (Management by Fact) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพและ TQM ข้อเท็จจริงเพื่อการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (1) การบริหารคุณภาพเป็นวิทยาศาสตร์แขนงหนึ่งที่ยืนอยู่บนความเป็นจริง คุณภาพของผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจากการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (2) ไม่สามารถบริหารสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้ ข้อเท็จจริงล้วนเป็นสิ่งที่วัดออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งสิ้น การบริหารคุณภาพก็คือการทำข้อเท็จจริงที่วัดได้ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลง ไปในทิศทางที่พึงประสงค์และอยู่ในระดับที่ต้องการ(3) คนมักจะไม่วัดว่าตนเองยังไม่รู้ข้อเท็จจริงอันเป็นปัญหาที่จะต้องปรับปรุงมักเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการรับรู้ในขณะใดขณะหนึ่ง

8) การแก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action) ตามปกติการแก้ปัญหาในการทำงานจริงนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Immediate Remedy) และการแก้ปัญหาที่สาเหตุ (Preventive Action) ซึ่งองค์การแบบ TQM จะเน้นการแก้ปัญหาที่สาเหตุเนื่องจากเชื่อว่าหากยังมีสาเหตุของปัญหาอยู่ภายในกระบวนการผลิตก็ย่อมก่อให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดขึ้นไม่วันใดวันหนึ่ง

9) ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods) วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, น.184) ได้กล่าวถึง Kume พุดถึงกรรมวิธีทางสถิตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแสดงให้เห็นข้อเท็จจริงและเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทที่สำคัญสำหรับระบบการจัดการคุณภาพ โดยรวม วิธีทางสถิติมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะการผลิตสินค้า

อุตสาหกรรม ซึ่งกิจกรรมการผลิตที่มีลักษณะการกระทำซ้ำ ๆ และให้ข้อมูลออกมาอย่างสม่ำเสมอ สะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ ซึ่ง มีประโยชน์ 3 ประการ ได้แก่ ใช้ระบุแสดงข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบ ใช้วิเคราะห์และควบคุมคุณภาพของกระบวนการและใช้เพื่อรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์

10) การจัดลำดับความสำคัญ (The Pareto Principle) มีหลักการ 3 ประการ คือ แม้ว่าจะมีปัญหาอยู่มากมาย แต่มีเพียงไม่กี่ปัญหาที่มีความสำคัญ แม้ว่าจะมีสาเหตุของปัญหาสำคัญอยู่มากมาย แต่มีเพียงไม่กี่สาเหตุที่มีอิทธิพลเป็นนัยสำคัญต่อปัญหานั้นและจูงมเทศความพยายามที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญจะได้รับผลดีมากกว่าการทุ่มเทให้แก่การแก้ปัญหาที่ไม่สำคัญ

11) ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan, Do, Check, Act) หมายถึงการหมุนวัฏจักรเดมิ่ง (Deming Cycle) คือดำเนินการกิจกรรมหมุนเวียนให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ จัดทำวางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Do) ติดตามประเมินผล (Check) และกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act)

12) การสร้างระบบเอกสารมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการตั้งเป้าหมายด้านการผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าระดับปัจจุบันแล้วปฏิบัติการปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย และการธำรงรักษาระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้คงที่ ซึ่งระบบมาตรฐานเปรียบเสมือนลิ้มที่คอยขันมิให้วงล้อเดมิ่ง (PDCA) อันหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกิดการถดถอยหลังจากประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นได้แล้ว

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554, น.10) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของ TQM ว่าเป็นระบบคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และประทับใจ (Customer Impression) ให้ลูกค้าโดยผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดีและมีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction) จัดส่งได้เร็วขึ้น (Shorten Delivery) เพิ่มผลผลิต (Productivity Enhancement) เพิ่มยอดขายและบริการ (Sales Result) เพิ่มกำไร (Business Result)

เคอร์ทิส (Kurtus, 2001, Online) เสนอหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ดังนี้ 1) การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ในด้านผลผลิตและบริการ 2) ใช้แรงจูงใจเพื่อเกิดการพัฒนา 3) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4) การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคุณภาพ เน้นการตรง

ต่อเวลา ลดตัวแปรที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน 5) การใช้เครื่องมือนวัตกรรมและเทคโนโลยี

เดมมิ่ง (Deming, อ้างถึงใน Sallis, 2002, p.34-35) สรุปสาระสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 14 ประการ คือ 1) มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดำเนินอยู่ในธุรกิจและเพื่อการสร้างงาน 2) ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันยุคทันสมัย 3) สร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มีข้ออาศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว 4) ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ 5) มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ 6) จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ 7) สร้างภาวะผู้นำในการช่วยเหลือดูแลจัดการและผลผลิตของพนักงาน 8) ขจัดความกลัวที่มีผลจากงานในองค์กร 9) ขจัดอุปสรรคระหว่างแผนกกลุ่มฝ่ายที่เป็นปัญหาในการผลิต 10) ขจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ 11) ขจัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน 12) จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดการศึกษาและพัฒนาบุคลากร 13) จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน 14) ขจัดการตั้งค่าขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งค่าขวัญที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน เช่น "ข้อบกพร่องเป็นศูนย์" "ยกระดับผลผลิต" "ลดความซ้ำซ้อน"

ปีเตอร์ (Peter, อ้างถึงใน Sallis, 2002, p.46-47) กล่าวถึงหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 12 ประการ 1) การจัดการคุณภาพที่ยากลำบาก การฝึกปฏิบัติที่เป็นตัวแทนของความรู้ลึก 2) ความโกรธเป็นความล้มเหลวที่เกิดขึ้นที่ปราศจากระบบ 3) การวัดคุณภาพเป็นลักษณะของการเริ่มต้นการประกาศผลที่ได้ 4) คุณภาพเป็นสิ่งที่ยอมรับคุณภาพความสำเร็จเป็นสิ่งกระตุ้นในการพัฒนาทัศนคติ 5) การฝึกอบรมคุณภาพในบริษัทการวิเคราะห์เหตุและผลกระบวนการควบคุมและกลุ่มสัมพันธ์ 6) ทีมที่มีความหลากหลายหน้าที่ โครงสร้าง วงจรคุณภาพ การเสนอแนะความผิดพลาดหรือการแก้ไขกิจกรรมของทีม 7) ความสำคัญของทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่ปรับปรุงเพียงเล็กน้อย 8) ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่มีขอบเขตเหตุการณ์ใหม่เหมือนกับขาด้านพิชความเฉื่อยชาความเอาใจใส่ในคุณภาพ 9) การปรับปรุงคุณภาพเป็นความใส่ใจในโครงสร้างขององค์การ 10) กระบวนการคุณภาพเป็นการรวบรวมการรับรู้ของผู้จัดหาหรือผู้ขาย 11) การปรับปรุงคุณภาพเป็น

สิ่งแรกที่ทำให้ต้นทุนลดลง 12) การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่มีจบสิ้น เพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันทั้งหมด

แซลลิส (Sallis, 2002, p.40-41) เสนอหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 10 ประการ คือ

1) สร้างความตระหนัก ความจำเป็นและโอกาสในการปรับปรุง 2) จัดเป้าหมายในการปรับปรุง 3) ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ(แต่งตั้งทีมงาน คณะกรรมการควบคุม จำแนกปัญหา คัดเลือกโครงการ 4) จัดให้มีการฝึกอบรม 5) ทำโครงการให้เสร็จเป็นการแก้ปัญหา 6) รายงานความก้าวหน้า 7) ให้การยอมรับ 8) ให้ความรู้บอกแจ้งผลที่ได้ 9) รักษาคะแนน 10) ให้แรงกระตุ้นจากแรงปรับปรุงที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ

ครอสบี (Crosby, อ้างถึงใน Sallis, 2002, p.42-46) เสนอหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม 14 ขั้นตอน 1)การสร้างควมรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Commitment) 2) การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน (Quality Improvement Team) 3) การวัดคุณภาพ (Quality Measurement) 4)การประเมินค่าของคุณภาพ (Cost of Quality Evaluation) 5)การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness) 6) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Action) 7) การร่วมกันทำโครงการ (Zero Defects) 8) การฝึกอบรม (Supervisor Training) 9) การจัดวันคุณภาพงาน (Zero Defects Day) 10) การกำหนดเป้าหมาย (Goal – Removal) 11) การขจัดความผิดพลาด (Error Cause Removal) 12) การสร้างจิตสำนึก (Recognition) 13) การร่วมกันสร้างคุณภาพ (Quality Councils) 14) การตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจ

แมกกี (Macky, 2011, Online) เสนอหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวมประกอบด้วย 1) บรรยากาศในการแก้ปัญหาแบบเปิด 2) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ใช้วิธีทางสถิติ 4) บริหารด้วยข้อมูลจริง 5) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 6) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 7) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 8) การพัฒนาบุคลากร

โกทซ์และเดวิส (Goetsch & David, 2010, p.7) นำเสนอคุณลักษณะของการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3) มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อ 4) ใช้วิธีวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 5) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) บริหารด้วยข้อมูลจริง 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) กระบวนการทำงาน 9) มีความยืดหยุ่น

จากแนวคิดของนักวิชาการของแต่ละท่าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์แนวคิดที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบการจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบที่เน้นการพัฒนาทั้งองค์กร การมีส่วนร่วมของทีมงานพร้อมปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยพัฒนาตามวงจรคุณภาพ

8. องค์ประกอบของการจัดการระบบคุณภาพโดยรวม (TQM)

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา รวมทั้งข้อค้นพบจากงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้วิจัยเห็นว่าควรรศึกษารายละเอียดของการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่นักศึกษามีแนวความคิดและข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สอดคล้องกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยมากกว่าศึกษางานวิจัยตามแนวคิดของนักการศึกษาบางคน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 6 ประการ 1) การมีส่วนร่วมของทีมงาน 2) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า 5) นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) การวางแผนกลยุทธ์

9. หลักการจัดการระบบคุณภาพในสถานศึกษา

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2547.น.1) ให้ความหมายของ คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมปัจจุบัน และ แม็คกาทรอยด์ และมอร์แกน (Murgatroyd, Stephen and Morgan, 1993, p.48) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนกับคุณภาพ (Schooling and Quality) ในปัจจุบันคุณภาพที่สัมพันธ์กับโรงเรียน 3 เรื่อง ดังนี้

1. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
 - 1.1 มาตรฐานการประกันคุณภาพภายนอกโดยผู้เชี่ยวชาญ
 - 1.2 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการนำเสนอการจัดการความต้องการหรือความคาดหวัง เป็นความพยายามอย่างหนักในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลของโรงเรียน
 - 1.3 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ของเกณฑ์
 - 1.4 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความต้องการของการดำเนินการประเมินคุณภาพ
 - 1.5 การประเมินคุณภาพรวมถึงการตรวจสอบและการประเมินตามปกติ

2. การสร้างข้อตกลง (Contract Conformance)

2.1 ข้อตกลงที่ดีที่สุดในการเจรจา การเขียนและข้อตกลงของโครงการสร้างก่อนที่จะมีการประเมิน

2.2 ข้อตกลงทั่วไปรวมถึงการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

2.3 ความคาดหวังของโครงสร้างที่นำไปสู่ข้อตกลง

2.4 โครงสร้างที่กำหนดขึ้นร่วมกันเป็นข้อตกลง

2.5 โครงสร้างกำหนดเป็นพื้นฐานนำไปสู่การตรวจสอบ

3. คุณภาพของลูกค้า (Customer – Driven Quality)

3.1 ลูกค้าที่นิยมความคาดหวังที่ชัดเจน

3.2 ความคาดหวังของลูกค้าและความต้องการที่แตกต่างกัน โดยผู้จัดให้บริการ

องค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพในโรงเรียน

แซลลิส (Sallis, 2002, p.139) เสนอองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพในโรงเรียน 4 ประการ คือ สิ่งแวดล้อมการศึกษา (The Education Environment)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategies) ได้แก่ การมอบหมายงาน นโยบาย คุณภาพ วิเคราะห์องค์การ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ

2. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ได้แก่ ระบบและวิธีการปฏิบัติ ประสิทธิภาพการจัดการ ข้อมูลที่สำคัญ มาตรฐาน ISO 9000 คุณภาพของต้นทุน วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง

3. ทีมงาน (Teamwork) ได้แก่ การมอบอำนาจ กลุ่มของการจัดการตนเอง ประโยชน์ของคุณภาพเครื่องมือ งบประมาณที่ได้รับมอบหมาย การแก้ปัญหา กลยุทธ์การเรียนการสอน

4. ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder and Customers) ได้แก่ การประเมินตนเอง ผู้สังเกตและการประเมิน สำรวจความต้องการของลูกค้า การตรวจสอบมาตรฐาน และได้กล่าวอีกว่า ความจำเป็นของคุณภาพการศึกษามี 4 ด้าน คือ

1) ความจำเป็นในด้านศีลธรรมจรรยา (The Moral Imperative) ลูกค้าของการบริการการศึกษาไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ที่สมควรได้รับคุณภาพการศึกษาที่ดีที่สุด ผู้บริหารควรให้โอกาสและความสำคัญในการจัดการศึกษาที่ดีที่สุด ที่เป็นคุณภาพโดยรวมให้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน

2) ความจำเป็นในด้านเกี่ยวกับอาชีพ (The Professional Imperative) ลักษณะทางอาชีพควรจัดให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน และความจำเป็นมากกว่าความเหมาะสมในหน้าที่หรือปฏิบัติการสอนของครู นักการศึกษาที่มีหน้าที่เพิ่มคุณภาพการศึกษาในหลักสูตร ซึ่งเป็น

หน้าที่ของผู้บริหารและครูที่ทำให้เกิดขึ้นในห้องเรียนและเป็นการจัดการในโรงเรียนเพื่อให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น

3) ความจำเป็นในด้านคู่แข่ง (The Competitive Imperative) คู่แข่งในโลกของการศึกษา เป็นการเพิ่มคุณภาพในการบริหารและจัดโครงสร้างหลักสูตร TQM เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะตอบสนองความต้องการแต่ละสถาบันมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) ความจำเป็นที่ต้องรายงานหรือสามารถอธิบายได้ (The Accountability Imperative) โรงเรียนและวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และความต้องการทางการเมืองในความรับผิดชอบโดยส่วนรวมที่แสดงให้เห็นความสำคัญของมาตรฐาน TQM ส่งเสริมความรับผิดชอบต่ออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ได้จากกระบวนการศึกษาและสิ่งที่จะให้คุณภาพที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งสำคัญและเป็นความสำเร็จในการควบคุมของสถาบันที่จัดให้ตรงกับความต้องการ

เทคนิคการพัฒนาคุณภาพ ด้วยเทคนิค TQM ในโรงเรียนมีองค์ประกอบการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540)

1) คำสัญญาที่จะกระทำงานด้วยคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างแท้จริงและให้มีผลยั่งยืน โดยต้องใช้ทรัพยากรที่มี เช่น งบประมาณ กำลังคน ความทุ่มเทกำลังความสามารถให้เกิดประโยชน์ โดยผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้กระตุ้น ชี้นำและกระทำตนเป็นตัวอย่างให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำงานโดยมีคุณภาพเป็นเป้าหมาย

2) ประกาศนโยบายคุณภาพให้ทราบทั้งองค์กร (Awareness) หมายถึง การประกาศชี้แจงนโยบายให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทราบ เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายการมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้ว่า ตนเองจะต้องทำหน้าที่ของตนเองอย่างไร เพื่อร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ พัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

3) คุณภาพหรือเป้าหมายขององค์กร (Results) หมายถึง การกำหนดผลที่จะเกิดขึ้นจากความสำเร็จของการทำงาน ซึ่งสามารถวัดหรือแสดงให้เห็นได้

4) การวางระบบงานในองค์กร (Organization) หมายถึงการวางระบบ โครงสร้างองค์กร จัดมอบหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ทำงานให้ชัดเจนเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพ

5) การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานในหน้าที่ต่าง ๆ รับทราบหน้าที่ และงานของตน โดยควรกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจน และต้องระบุระยะเวลาการดำเนินงานของผู้ทำงานไปพร้อมกันด้วย

6) ติดตาม กำกับ ประเมินผล (Accountability) หมายถึง เมื่อทำงานดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการแล้ว คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพควรติดตาม กำกับ และประเมินผลงานเป็นระยะ เพื่อ ติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาที่พบ ช่วยสนับสนุนจี้หน้าพร้อมทั้งประเมินงานด้วย

7) การยกย่องและชื่นชมต่อผลการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรต้องรู้จักยกย่อง และชื่นชมต่อผลการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และกระตุ้น ให้ผู้ได้บังคับบัญชา พัฒนาคุณภาพด้วยความพึงพอใจและเต็มใจ

8) การปรับปรุงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal) หมายถึงการปรับปรุงระบบการพัฒนาคุณภาพให้มีความเหมาะสม สอดรับกับวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมและประสบการณ์ ของพนักงานที่ปรับเปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้การพัฒนาระบบคุณภาพกลายเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture)

จึงกล่าวได้ว่า การที่จะนำเทคนิคการพัฒนาคุณภาพ แบบ TQM มาใช้กับสถานศึกษา เป็น สิ่งจำเป็นที่ควรนำมาใช้ เพราะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกระบวนการบริหาร โรงเรียนจะมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักถึงภาระงานตามหน้าที่ของตน ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

10. การประกันคุณภาพการศึกษา (Education Quality Assurance)

10.1 ความหมาย นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ต่างกัน เช่น อุทุมพร จามรมาน (2540, น.2) ให้ความหมายไว้ว่า การประกันคุณภาพหมายถึง การ ตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) และการรับรองวิทยฐานะ (Quality Accreditation) ไม่ว่าจะเป็นการประกันคุณภาพแบบใด จะต้องมุ่งที่การให้ข้อมูลว่าทุกคนในหน่วยงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพ สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544, น.1 อ้างถึงใน เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ, 2545) ได้ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพ เป็นระบบในการควบคุม ตรวจสอบและตัดสินคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ในระบบประกันคุณภาพจะมีการกำหนดเกณฑ์ หรือเงื่อนไขแห่งคุณภาพ มีการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามเกณฑ์ มีการตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติ และมีการตัดสินว่างานหรือกิจกรรมบรรลุตามเกณฑ์หรือไม่ อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์ และสุวรรณ มงคลรุ่งเรือง (2545, น.46) เสนอว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกิจกรรม แนวปฏิบัติ หรือแผนงานที่ได้จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ หรือเป็นกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า โดยมี

เป้าหมายของกิจกรรมหรือการกระทำที่วางไว้ คือ ผู้ใช้บริการจะได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, น.10) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ การศึกษาพัฒนาอย่างจริงจังได้เริ่มขึ้นเมื่อภาครัฐ โดยกระทรวงอุตสาหกรรม ได้สนับสนุนให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้มีมาตรฐานเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล (ISO International Standard Organization) ในขณะที่นักการศึกษาได้เสนอให้พิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพที่ประกอบด้วย การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ กับหลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร ซึ่งประกอบด้วยการร่วมกันวางแผน (P-Plan) ร่วมกันปฏิบัติงาน (D-Do) ร่วมกันตรวจสอบ (C-Check) และร่วมกันปรับปรุง (A-Act) ภายใต้ความสอดคล้องที่ว่า การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพตามหลักการบริหาร

จากที่ได้ศึกษาความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานตามที่กำหนด โดยหลักการพื้นฐานของ TQM แล้วมีรูปแบบที่เริ่มจากการตลาด องค์กรที่บ่งบอกถึงการตลาดของผลผลิตและบริการหรือทักษะความชำนาญของพนักงาน ส่วนทางด้านศึกษานั้นวัดได้จากการที่เด็กผ่านเกณฑ์ของแต่ละหลักสูตร หลักการของ TQM เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพของพนักงานมากกว่าผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการวัดที่กระบวนการ (Process) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) กับการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM (Freeman, 1993, p.164-166, อ้างถึงใน Sallis, 2002)

10.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

- 1) เกิดการพัฒนาคุณภาพของสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่มาตรฐานสากล
- 2) การใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การบริหารจัดการสถาบันการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้การผลิตผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ การสร้างผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการ เกิดประโยชน์สูงสุด และตรงกับความต้องการของสังคมและประเทศ

4) ผู้เรียน/นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน และสาธารณชนมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นระบบ

5) สถาบันการศึกษา หน่วยงานบริหารการศึกษา และรัฐบาลมีข้อมูลที่ต้องการและเป็นระบบในการกำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการศึกษา

10.3 ที่มาของการประกันคุณภาพการศึกษา ที่เป็นผลมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นคุณภาพ และมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 47) ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 48) ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการและแนวทาง การจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน (มาตรา 49) ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากรและคณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น (มาตรา 50) ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐานและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำ

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข (มาตรา 51)

10.4 หลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา 1) การสร้างความมั่นใจและสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา 2) การป้องกันปัญหา ต้องมีการวางแผนและเตรียมการ 3) การตั้งมั่นบนหลักวิชาในการพัฒนาหลักวิชาชีพ 4) การดำเนินงานสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินตนเองได้ 5) การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับทุกขั้นตอน 6) การสร้างความรู้ ทักษะและความมั่นใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา 7) การประสานสัมพันธ์ในองค์กรบุคลากรในพื้นที่ 8) การเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร

10.5 วัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

1) วัตถุประสงค์ทั่วไป (1) เพื่อให้ทราบระดับคุณภาพของสถาบันการศึกษาในการดำเนินการกิจด้านต่างๆ (2) กระตุ้นเตือนให้สถาบันการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (3) เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษา(4) เพื่อรายงานสภาพและพัฒนาการในด้านคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันการศึกษาต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) วัตถุประสงค์เฉพาะ (1) เพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกรอบแนวทางและวิธีการที่กำหนด และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด (2) เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็น จุดเด่น - จุดที่ควรพัฒนาของสถาบันการศึกษา เจือ้นไขของความสำเร็จ และสาเหตุของปัญหา (3) เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถาบันการศึกษาและ หน่วยงานต้นสังกัด (4) เพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง (5) เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบัน การศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนกระบวนการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

10.6 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดระบบ

หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมจากประกาศทบวงมหาวิทยาลัยฉบับ พ.ศ. 2545 เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ สำคัญของประกาศฉบับนี้ระบุให้มหาวิทยาลัยสนับสนุนและส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาจัดทำกรประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายในหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก รวมถึงสนับสนุนให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาขึ้นในแต่ละคณะ หรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์แนวทาง วิธีการตรวจสอบและประเมินระบบกลไก และประเมินผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละคณะหรือสถาบัน

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ระบุในกฎกระทรวง ประกอบด้วย

1) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ/ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จะคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่ใช้เป็นแนวทางในการควบคุมการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 9 ด้าน คือ (1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ (2) การเรียนการสอน (3) กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา(4) การวิจัย (5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (7) การบริหารและการจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ และ (9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพทั้งนี้ให้คณะ/สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self-Study Report) ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาที่คณะ/ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กำหนดเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายในและภายนอก

2) ผลการปฏิบัติงานของคณะและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่กำหนดไว้

3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาดำรงซึ่งคุณภาพการศึกษาหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถาบัน คือ พัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และ

เป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนและเป็นที่ยังพอใจต่อชุมชนและสังคม การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการบริหารจัดการ และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็น กระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถาบัน โดยสถาบันจะต้องวางแผน พัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผนตรวจสอบประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีความโปร่งใสและมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน โดยการจัดระบบและกลไกองค์กรประกอบและดัชนีบ่งชี้คุณภาพที่กำหนดไว้ตามภารกิจของสถาบัน มี 3 ขั้นตอน คือ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) และ การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)

1) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เพื่อประกันว่าการปฏิบัติหน้าที่เป็นไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการควบคุมกิจกรรมและปัจจัยในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การ บริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การกำกับติดตามและการวัดประเมินผล การศึกษาที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการควบคุมภายใน เน้นที่ระบบการกำกับดูแลตนเองในระดับบุคคล โปรแกรมหาวิชา คณะและหน่วยงานต่าง ๆ การควบคุมคุณภาพจะเป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานเชิงคุณภาพ

2) การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการ ดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเชิงคุณภาพที่กำหนดขึ้นของแต่ละหน่วยงาน หรืออาจจะใช้ มาตรฐานกลางของหน่วยงานของรัฐทั้งกระทรวงและสำนักมาตรฐานการศึกษาการตรวจสอบ คุณภาพจึงเป็นการตรวจสอบผลการศึกษาของตนเอง และตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายนอก หน่วยงาน เน้นที่กระบวนการประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ว่าได้ทำหรือไม่ได้ทำหรือไม่มี หลักฐานตามการรายงานการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา เป็นต้นดังนั้นผลการ ตรวจสอบได้รับรองหรือไม่ว่าได้ดำเนินงานและมีหลักฐานแสดงการดำเนินงานจริงประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ(1) การตรวจติดตามคุณภาพภายในระดับคณะ /สถาบัน /สำนัก โดยคณะ กรรมการ ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน (2) การตรวจติดตามคุณภาพภายในจากหน่วยงานต้นสังกัด

3) การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นกิจกรรมสำคัญที่จะติดตาม ตรวจสอบว่านโยบายคุณภาพได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมิน

คุณภาพนี้มีการประเมินโดยผู้ประเมิน (Auditors / Assessors) อยู่ 3 ระดับ คือ (1) การประเมินตัวเอง (First Party Auditing/ First Assessment) เมื่อปฏิบัติตามแผนคุณภาพแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบคุณภาพทุกชั้นตอนต้องประเมินในผลงานตนเอง หากปฏิบัติแล้วเกิดผลตามที่ประสงค์หรือตามรูปแบบรายละเอียด (Specification) อย่างสม่ำเสมอ ถูกต้อง ก็จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานนั้นไม่เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด หรือเกิดความสูญเสียในชั้นตอนปฏิบัติ ก็ต้องรีบทบทวนแก้ไข (2) การประเมินโดยบุคคลที่สอง (Second Party Auditing / Second Assessment) ซึ่งอาจเป็นทั้งลูกค้าภายนอก (External Customers) และลูกค้าภายใน (Internal Customers) ดังนั้นการประเมินโดยลูกค้าหรือตัวแทนของลูกค้าจึงถือเป็นการประกันคุณภาพตามระบบคุณภาพ (3) การประเมินโดยบุคคลที่สาม (Third Party Auditing / Assessment) เป็นองค์กร หรือตัวแทนองค์กรมาตรฐานที่จะตรวจสอบประเมินว่า กระบวนการผลิตหรือให้บริการทั้งระบบได้เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่

วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่ระบุในกฎกระทรวงให้ใช้แนวปฏิบัติดังนี้ 1) ให้คณะ/สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดให้มีหน่วยงาน หรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพขึ้น โดยมีหน้าที่พัฒนาบริหารและติดตามการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ให้คณะ/สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา เพื่อใช้กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบนโยบาย และหลักการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 3) ให้คณะ/สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดให้มีระบบและกลไกควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิต ดังนี้ (1) หลักสูตรการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ (2) คณาจารย์และระบบการพัฒนาอาจารย์ (3) สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน (4) ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้อื่น (5) อุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ (6) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และบริการการศึกษา (7) การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษา (8) องค์ประกอบอื่น ๆ ตามที่แต่ละสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเห็นสมควร ทั้งนี้ แต่ละคณะและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา อาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการขึ้นเป็นการภายใน

ได้ตามที่จะเห็นสมควร โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่คณะ / สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องดำเนินการอย่างมีระบบและต่อเนื่องสถานศึกษาระดับ อุดมศึกษาต้องจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาประจำปี (ซึ่งอาจใช้รายงานการศึกษาค้นเองที่สถานศึกษาจัดทำไว้แล้ว) เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายใน 120 วัน นับจากวันสิ้นปีการศึกษา ของแต่ละสถานศึกษาและเปิดเผยต่อสาธารณชน โดยให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์และแนวทางของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

10.7 แนวทาง การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2546 ข้อ 6 (1) บัญญัติว่า ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ การศึกษาของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษาดังต่อไปนี้ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินงาน 2) การเรียนการสอน 3) กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารและการจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 49 กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่ง

หมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่ การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

11. มาตรฐานการศึกษาชาติ

11.1 ความหมาย มาตรฐานการศึกษา หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลัก ในการเทียบเคียง สำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการ ประกันคุณภาพทางการศึกษา

11.2 วัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ

- 1) เพื่อเป็นเป้าหมาย และแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติในทุกระบบ และทุกประเภทในระดับมหภาค เพื่อเป็นหลักและแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนพัฒนาและ จัดการศึกษา รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา และการอุดมศึกษา
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับการตรวจราชการ การนิเทศ การติดตามและ ประเมินผลรวมทั้งการประกันคุณภาพ
- 3) เพื่อให้ทราบสถานภาพและความก้าวหน้าของการจัดการศึกษาของชาติ ระดับมหภาค
- 4) เพื่อเป็นมาตรฐานสำหรับการประกันคุณภาพภายนอกในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา
- 5) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติในระยะต่อไป

11.3 อุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาของชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัด การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาส เท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาการได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่พึงประสงค์อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณา

การอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และ วัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทย ทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาระดับพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติเพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาดังกล่าว จึงได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐานและ 11 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1.1 กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์
- 1.2 ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำเนินชีวิตและการพัฒนาสังคม
- 1.3 ทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว
- 1.4 ทักษะทางสังคม
- 1.5 คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษาจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

- 2.1 การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ
- 2.2 มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ
- 2.3 มีการบริหารจัดการ ที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้การสร้างวิถีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

- 3.1 การบริการวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้

3.2 การศึกษาวิจัย เสริมสร้าง สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้ และกลไกการเรียนรู้

3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม

12. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ

12.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (Internal Quality Assurance) หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจากภายใน โดยวงจร PDCA (Plan – Do – Check – Act) เป็นการปฏิบัติโดยบุคลากรของสถาบันการศึกษา หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย

1) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) จะประกันว่ามีการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการควบคุมปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพ การควบคุมดังกล่าวเน้นที่ระบบการกำกับดูแลตนเอง (Self – Regulating System) ในระดับบุคคล กองวิชา กรรมนักเรียน/กองการปกครอง และสถาบัน

2) การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สถาบันการศึกษาได้จัดให้มีขึ้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเชิงระบบ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า สถาบันได้มีระบบควบคุมคุณภาพหรือไม่ ได้ใช้ระบบที่พัฒนา ขึ้นเพียงใดและมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่า การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3) การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง การประเมินค่าระดับคุณภาพของกิจกรรมเฉพาะอย่างในหน่วยงาน เช่น คุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพของงานวิจัย คุณภาพของการสอน เป็นต้น โดยมีจุดเน้นที่โปรแกรมวิชา การประเมินจะใช้วิธีการศึกษาตนเอง (Self Study) การประเมินทางวิชาการจากภายนอก (External Peer Review) และการใช้ตัวบ่งชี้วัดพฤติกรรม (Performance Indicators)

12.2 การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก (External Quality Assurance) หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจากภายนอกโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงาน

ภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) การตรวจสอบคุณภาพที่ผ่านกระบวนการประกันคุณภาพภายใน
- 2) การประเมินคุณภาพ
- 3) การให้การรับรอง

การควบคุมคุณภาพ เป็นการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยสถาบันการศึกษาจัดระบบและกลไกการควบคุมภายในขององค์กรประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อการผลิตนักเรียนหรือนักศึกษา เช่น ประกาสนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบ มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานภายใน เพื่อการพัฒนาคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษา กำหนดมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และจัดทำข้อมูลพื้นฐานการศึกษาไว้เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพต่อไป

- 2) การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาจัดทำแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ในด้านการพัฒนาหลักสูตร สื่อการพัฒนาครูและบุคลากร ธรรมเนียมสถานศึกษา การเรียนการสอน การแนะแนว การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล เป็นต้น ทั้งนี้โดยเน้นระบบและกลไกการปฏิบัติงานตามแผน ติดตาม กำกับการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

การตรวจสอบ เป็นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อยืนยันเป้าหมายที่กำหนด มุ่งไปสู่มาตรฐานที่ต้องการ โดยการตรวจสอบคุณภาพจะตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษา มีระบบและกลไกควบคุมคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ตรวจสอบการดำเนินงานของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพการศึกษาภายในและขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปคือ

- 1) การตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงาน ทั้งระบบด้วยตนเองของสถาบันการศึกษา

เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และรายงานผลต่อผู้ปกครองผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา

2) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาศาสนสถานการศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและ/หรือใช้มาตรการในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินค่าระดับคุณภาพของกิจกรรมเฉพาะอย่างในหน่วยงาน เช่น คุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพของงานวิจัย คุณภาพของการสอน เป็นต้น การประเมินคุณภาพภายในจะใช้วิธีการศึกษาตนเอง(Self Study) และการประเมินตนเอง (Self Assessment) ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการดำเนินงานโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อประเมินผลและรับรองว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและภายนอกการประกันคุณภาพภายใน เป็นการตรวจสอบ การควบคุม การติดตาม ประเมินผลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงาน ต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ผลจากการตรวจสอบคุณภาพภายใน คือมีการวางระบบงานที่มีระบบและกลไกชัดเจน มีการดำเนินงานรวมทั้งมีการพัฒนาฐานข้อมูลในด้านต่างๆส่วนการประกันคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม การตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งกระทำโดยสำนักงานภายนอกหรือผู้ประเมินภายนอก เพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นการประกันคุณภาพภายใน จะเน้นการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านต่างๆ ของปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) ส่วนการประกันคุณภาพภายนอกจะเน้นการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในด้านต่างๆ ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นการประกันคุณภาพภายในย่อมส่งผลถึงการประกันคุณภาพภายนอกโดยตรงการประเมินคุณภาพภายนอก จะใช้ตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานต่างๆ ในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งการตรวจเยี่ยมสถาบัน ซึ่งในการประเมินต้องคำนึงถึงปรัชญา พันธกิจ และลักษณะการเรียนการสอนของแต่ละสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำรายงานประจำปี เตรียมเอกสาร ข้อมูลในด้านต่างๆ รวมถึง

ข้อมูลตามตัวบ่งชี้ และรายงานการประเมินตนเองอย่างน้อย ๓ ปีการศึกษา โดยสามารถจัดทำในรูปแบบ CD – ROM หรือ E - SAR (Electronic Self Assessment Report) เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. ต่อไป

13. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 49 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเรียกโดยย่อว่า “สมศ.” มีฐานะเป็นองค์การมหาชน มีอำนาจหน้าที่หลักดังนี้

1) พัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทาง และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

2) พัฒนามาตรฐานและเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก

3) ให้การรับรองผู้ประเมินภายนอก

4) กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ที่ดำเนินการโดยผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งให้การรับรองมาตรฐาน ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพภายนอก สำนักงานอาจดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกเองก็ได้

5) พัฒนาและฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอก จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพหรือวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมผู้ประเมินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

6) เสนอรายงานการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาประจำปีต่อคณะรัฐมนตรีว่ากระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงบประมาณ เพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา รวมทั้งเผยแพร่รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนนอกจากนี้ ได้กำหนดไว้ในบทเฉพาะกาล

ว่าจะต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง ภายในหกปีนับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ใช้บังคับ

14. ความจำเป็นในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการ ดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว ประกอบกับมีปัจจัยภายนอกและภายในหลายประการ ที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้ 1) คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิต มีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ประเทศไทยโดยส่วนรวมในระยะยาว 2) มีการแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและนอกประเทศมากขึ้น 3) สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากลเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมากขึ้น 4) สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ 5) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (public information) ที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป 6) สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส (transparency) และความรับผิดชอบซึ่งตรวจสอบได้ (accountability) 7) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 8) คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 ได้ให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของชาติที่เสนอโดยสภาการศึกษา และให้หน่วยงานด้านการศึกษาทุกระดับนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการศึกษา 9) คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศใช้มาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549 เพื่อเป็นกลไกกำกับมาตรฐานระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษาและระดับหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานระดับอุดมศึกษาจะได้ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

ด้วยความจำเป็นดังกล่าวสถาบันอุดมศึกษาร่วมกับต้นสังกัด จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของคณะหน่วยงานและสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมตามระบบคุณภาพและกลไกที่สถาบันนั้น ๆ กำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในทุกองค์ประกอบคุณภาพว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน

2) เพื่อให้คณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาทราบสถานภาพของตนเอง อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมาย (targets) และเป้าประสงค์ (goals) ที่ตั้งไว้และเป็นสากล

3) เพื่อให้คณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาทราบจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงตลอดจนได้รับข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดที่ควรปรับปรุงของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

4) เพื่อให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

5) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา มีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสม

15. มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรฐานการศึกษา เป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้จบหลักสูตร (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542, น.17) และได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาไว้ว่ามาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดทางการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณภาพ แบ่ง 3 ด้าน คือ 1. ด้านผลผลิต คือ คุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เป็นผลผลิตของหลักสูตร 2. ด้านปัจจัย คือ คุณภาพของคน อุปกรณ์ งบประมาณ สถานที่ เทคโนโลยีจำเป็นต้องมีดั่งใช้ เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ และ 3. ด้านกระบวนการ คือ คุณภาพของระบบ วิธีการ เทคโนโลยีเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542, น.164)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (วารินทร์ สิ้นสูงสุด, 2542, น.5) ให้ความหมายไว้ว่า มาตรฐานการศึกษา เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและการกำกับดูแล ตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

การประกันคุณภาพภายนอก หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การสร้างคุณภาพแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ขั้นดังที่ ฮัตชิน (Hutchins. 1991, น.3-4) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบ (Inspection) โดยหน่วยตรวจสอบ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เทียบกับข้อกำหนด การแบ่งกลุ่มสินค้า การคัดเกรด และรายงานไปยังหน่วยผลิตเพื่อแก้ไข

ขั้นที่ 2 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) โดยหน่วยตรวจสอบหรือหน่วยควบคุมคุณภาพ มีจุดเน้นในการควบคุมคุณภาพการผลิตให้มีความสูญเสียน้อยที่สุด ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการตรวจสอบตนเอง มีการทดสอบสินค้า การให้ข้อมูลป้อนกลับและการแก้ไข

ขั้นที่ 3 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีหน่วยประกันคุณภาพที่ให้การฝึกอบรมและให้คำแนะนำปรึกษาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพมีจุดเน้นในการประกันกระบวนการและคุณภาพของสินค้า มีทั้งการตรวจสอบจากบุคคลภายนอกและการตรวจสอบภายในองค์กร มีเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นสากล เช่น ISO 9000, BS 5750 เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นการให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น จุดเน้นคือ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และทุกคนในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบคุณภาพ

การประกันคุณภาพจะเป็นระดับหนึ่งของการบริหารและจัดการเชิงคุณภาพที่ยังไม่บรรลุถึงขั้นของ TQM แต่ก็มีเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดจากการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่เน้นการตรวจจับ โดยให้หันมาเน้นการวางแผนป้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ หรือเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เกี่ยวข้องว่า ผลผลิตที่ออกมาจะมีคุณภาพตามที่คาดหวัง

จากที่ได้ศึกษาความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาในระบบคุณภาพในสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียว่า การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานตามที่กำหนด โดยหลักการพื้นฐานของ TQM แล้วมีรูปแบบที่เริ่มจากการตลาด องค์กรที่บ่งบอกถึงการตลาดของผลผลิตและการบริการหรือทักษะความชำนาญของพนักงาน ส่วนทางด้านการศึกษา นั้นวัดได้จากการที่เด็กผ่านเกณฑ์ของแต่ละหลักสูตร หลักการของ TQM เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพของพนักงานมากกว่าผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการวัดที่กระบวนการ (Process) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) กับการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบระบบคุณภาพ

1. ความหมายของรูปแบบ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สมิธ (Smith, 1980, p.459) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรม โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเสมือนตัวแทนความจริง แต่มีใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร ในทำนองเดียวกัน วิลเลอร์ (Willer, 1986, p.15) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏ

การณ์ เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น และกล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของรูปนัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคอฟท์ (Daft, 1994, p.20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบหมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบจำลองที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ที่ไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอน โดยผ่านกระบวนการในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้

2. ประเภทของรูปแบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ดังนี้

สมิท (Smith, 1980, p.109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายต่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

สำหรับ คีพส์ (Keeves, 1988, p.561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ไว้ 4 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่ยังคงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลดด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และให้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน

แน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามากขึ้น เช่นรูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analyses) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญสำหรับรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

3. องค์ประกอบรูปแบบ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะ ของผู้ที่สนใจดำเนินการศึกษา ซึ่งบราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p.16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบกับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) การตัดสินใจในสิ่งการ (Decision Making)

4. การตรวจสอบรูปแบบ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

4.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation เสนอหลักการเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้ เมดัสและสตีฟเบม (Madaus, Sctivan and Stuffiebeam, 1983, p.399-402)

- 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
- 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
- 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสม ทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
- 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

4.2 การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง อีสเนอร์ (Eisner, 1976, p.192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์เชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

- 1) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมิน โดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Mode) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่ง แต่การประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จัดการประเมิน

- 2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่จะพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้น ๆ จึงจะทราบ

และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในวงการอุดมศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือไว้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4) รูปแบบที่ยอมให้มีความคิดเห็นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม ทัศนคติและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ รูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้รับการพัฒนาโดยหลายสำนัก ตั้งแต่ก่อนทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา

5. รูปแบบการจัดการคุณภาพ ที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน 7 รูปแบบ ดังนี้ 1. รูปแบบรางวัลเดมมิ่ง 2. รูปแบบของสมาคมมาตรฐานญี่ปุ่น 3. รูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) 4. รูปแบบส้อมของกิดโลว์ 5. รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาว 6. รูปแบบของคูเมะ 7. รูปแบบของคะโน ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 รูปแบบรางวัลเดมมิ่ง รูปแบบรางวัลเดมมิ่งจัดตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการบริหารของสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น เพื่อช่วยกระตุ้นและปลุกเร้าให้กิจกรรมการควบคุมคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น แม้ขยายวงอย่างกว้างขวาง รางวัลเดมมิ่ง ถือว่าเป็นรูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวม มีข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบริษัทต่าง ๆ ให้ได้รับรางวัล มีรายละเอียดดังนี้

1) นโยบาย มีรายการประเมินนโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีอยู่ทุก ๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกระจายของนโยบายและความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

2) โครงสร้างหรือการจัดองค์การ มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงานในโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด

3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมิน ดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในคุณภาพการจัดการ

งานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและการตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิดและวิธีการทางสถิติ ภาวะการพัฒนาวงจรคุณภาพ (QC) และการปรับปรุงคำแนะนำต่าง ๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

4) กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมิน ดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงและวิธีการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานการณ์ใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์และผลของการวิเคราะห์ ผลการยืนยันการปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่การบำรุงรักษาและการควบคุมงาน การสร้างคุณภาพ QC

5) กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินใจหัวข้อคุณภาพและระดับของพนักงาน สถานภาพในการควบคุมภายใน(สถานะของการใช้ประโยชน์ของแผนผังการควบคุมและเครื่องมือ) สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ

6) กิจกรรมการประเมินคุณภาพ มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดระบบในการประเมินคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ พัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและการทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ สภาวะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือและบริษัทคู่ค้า สถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการ การติดตามและตอบสนองต่อการใช้สินค้า ภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้าและการปกป้องสิ่งแวดล้อม

7) ผลกระทบ มีรายการประเมินดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม เช่น คุณภาพของการขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม เช่น คุณภาพของการขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้า อิทธิพลของชุมชนภายในองค์กรแห่งชาติ

8) สารสนเทศ มีรายการประเมินดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศภายในและภายนอก กำหนดสภาวะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติ เทคนิคมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้สารสนเทศ สถานะของสารสนเทศที่ใช้เป็นประโยชน์ได้ สถานะของการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

9) ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานะของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุง พัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

10) แผนงานในอนาคต มีรายการประเมิน ดังนี้ การรวบรวมติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุง โครงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคมและความต้องการของลูกค้าและแผนงานในอนาคตที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานในอนาคต

5.2 รูปแบบของสมาคมมาตรฐานญี่ปุ่น (The Japan Standard Association : JSA) ก่อตั้งขึ้นโดยรัฐบาลญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) คัดเลือกโรงงานต้นแบบ 2) เพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม ให้แก่ภาคอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและในอาเซียน 3) เพื่อประเมินสถานภาพของการบริหารในบริษัทที่เข้าร่วมโครงการ

หัวข้อตรวจวินิจฉัยได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงาน การบริหารนโยบาย การทำให้เป็นมาตรฐาน การบริหารงานประจำวันและวิธีการแก้ปัญหา กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ สะอาดและสะดวก วิธีการทางสถิติ การควบคุมกระบวนการผลิต ความปลอดภัยและการจัดการบริหารเครื่องจักรและอุปกรณ์ การตรวจสอบ การศึกษาฝึกอบรม การบริหารผู้ส่งมอบและการจัดซื้อ การทำความสะอาดโดยการรักษาสภาพแวดล้อมและได้แบ่งการตรวจวินิจฉัยออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2542, น.127-167)

ระดับที่ 1 ไม่เข้าใจว่าการบริหารหรือการควบคุมคืออะไร กิจกรรมของบริษัทจะล้มเหลวถ้าสถานการณ์ยังคงเป็นเช่นนี้

ระดับที่ 2 การบริหารธุรกิจเป็นไปตามแผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าบริษัทจะไม่ก้าวหน้ายิ่งขึ้นจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง

ระดับที่ 3 การดำเนินงานของบริษัทไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นหรือลดลง มีการรณรงค์ให้มีการแข่งขันมากขึ้น มีการปรับปรุงคุณภาพแบบเร่งด่วนหรือรุนแรง

ระดับที่ 4 บริษัทมีการจัดการค่อนข้างดี มีความสามารถที่จะทำมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้น ถ้ามีความพยายามอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 บริษัทมีการบริหารและการควบคุมที่ดี สิ่งที่สำคัญที่บริษัทพจนกก็คือการที่จะทำให้สิ่งที่ดีที่สุดในขณะนี้คงอยู่ตลอดไป

5.3 รูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) สภาองค์กรส ได้ตั้งรางวัลนี้ขึ้นเพื่อให้รางวัลแก่บริษัทในอเมริกาที่มีการบริหารคุณภาพที่ดีที่สุดในแต่ละปี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อส่งเสริมให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน 2) เพื่อเชิดชูกิจโดยรวมของชาติ 3) เพื่อให้การรับรององค์กรหรือหน่วยงานที่มีการปรับปรุงผลผลิตหรือการบริหารและการดำเนินงานให้เห็นผลเป็นที่ประจักษ์ โดยคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมให้ได้รับรางวัล 4) เพื่อสนับสนุนแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติหรือวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

โดยในการตรวจสอบหัวข้อคุณภาพและความต้องการในการควบคุมคุณภาพ เป็นการสำรวจโดยกำหนดเป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ 7 ประการ คือภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์และการวางแผนการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการการบริหารกระบวนการและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติสหรัฐอเมริกา, 2006, p. 1-11)

5.4 รูปแบบส้อมของกิตโลว์ (กิตลัคคี พลอยพานิชเจริญ, 2546. น.51-54) ได้เสนอแนวคิดของกิตโลว์ โดยเสนอตัวแบบการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นตัวแบบส้อม โดยถือว่าค้ำส้อม คือพันธกิจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (management commitment) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดคุณภาพแบบ big Q และเข้ามาเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพโดยรวม ในกรณีนี้อาจจะมีการกำหนดให้มีสภาคุณภาพ

หรือคณะกรรมการส่งเสริมคุณภาพในองค์กรเกิดขึ้นได้ โดยคณะกรรมการส่งเสริมจะทำหน้าที่ในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กร ในการกำหนดแนวนโยบายสำหรับการบริหารคุณภาพในองค์กรต่อไป โดยในแต่ละส้อมซีมีความหมายดังต่อไปนี้

ส้อมซีที่ 1 หมายถึง การให้การศึกษาด้านการจัดการ (management education) อันเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม คำว่าให้การศึกษาหมายถึงการให้ความรู้ที่มุ่งสร้างการเพิ่มผลิตภาพโดยรวมแก่องค์กร จะเป็นการให้ความรู้ที่หวังผลในระยะยาวโดยผ่านการพัฒนาบุคลากรแต่ละราย ส่วนการฝึกอบรมจะเป็นการให้ความรู้ที่หวังผลในระยะสั้น ด้วยการพัฒนาทักษะพนักงานแก่บุคลากร การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นการบริหารเชิงปรัชญา

ส้อมซีที่ 2 หมายถึงการบริหารงานประจำวัน (Daily Management :DM) คือ การพัฒนา การทำให้เป็นมาตรฐาน การรักษาไว้และการปรับปรุงงานประจำวันของแต่ละบุคคลทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ด้วยการศึกษาจากใบพรรณนาลักษณะงาน (job description) ของแต่ละตำแหน่งงานหรือบุคลากรเพื่อกำหนดงานให้เป็นมาตรฐานแล้วทำการกำหนดจุดควบคุมและประเด็นควบคุมของแต่ละกระบวนการ ก่อนที่จะมีการทวนสอบถึงมาตรฐานเป็นวิธปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือไม่ เพื่อควบคุมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

ส้อมซีที่ 3 การบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Management : CFM) หมายถึงการพัฒนา การทำให้เป็นมาตรฐาน การรักษาไว้และการปรับปรุงงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์สำคัญด้านคุณภาพขององค์กร คือคุณลักษณะด้านคุณภาพ (Q) ต้นทุน (C) และกำหนดการ (S) และด้วยเหตุผลแห่งความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำให้การบริหารแบบข้ามสายงานจะต้องอยู่ในแนวความคิดของเกลิยวคุณภาพ สามารถเอาชนะอุปสรรคในด้านหน้าที่เฉพาะของบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชาในองค์กรและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ส้อมซีที่ 4 คือการบริหารนโยบาย (policy management) หมายถึงการพัฒนาและการสร้างแนวทางในการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในรูปของจุดประสงค์และวิธีการหรือโฮชิน (hoshin) ซึ่งได้มาจากการกระจายนโยบายในรูปแบบการประสานงานทุก ๆ ส่วนหรือสิงชิงบอลและโดยปกติจะแสดงภาพรวมของการบริหารนโยบายในรูปของธง (flag system)

5.5 รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาว โดย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2550, น.1-4) ได้ใช้รูปจำลองจรวดมุ่งสู่ดวงดาวมี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ อุดมการณ์อันแน่วแน่ โลกทัศน์ของทีคิวเอ็ม วิถีแห่งทีคิวเอ็ม ค่านิยมของทีคิวเอ็ม ระบบและกระบวนการนำกลไกขับเคลื่อนเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลการเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรม

1) อุดมการณ์อันแน่วแน่ มีข้อกำหนดต้องดำเนินการ 3 ข้อ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงประกาศวิสัยทัศน์ อุดมการณ์อันแน่วแน่ที่จะปรับปรุงคุณภาพ 2) จัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาวที่จะพัฒนานวัตกรรมสินค้า บริการ พัฒนาบุคลากรและการบริการ 3) ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ต่อการปรับปรุงกระบวนการบริหารธุรกิจ 6 กระบวนการหลักคือ (1) กระบวนการค้นหาโอกาสที่จะสร้างคุณประโยชน์/คุณค่าให้แก่ลูกค้า (2) กระบวนการออกแบบใหม่ พัฒนาหรือนวัตกรรมใหม่ (3) กระบวนการออกแบบกระบวนการผลิตและวิธีการปฏิบัติงานในสายการผลิตทั้งระบบ (4) กระบวนการผลิตและส่งมอบ (5) กระบวนการสื่อสารให้ลูกค้าและตลาด (6) กระบวนการพัฒนาบุคลากร

2) โลกทัศน์ของทีคิวเอ็ม มี 12 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ของธุรกิจคือ การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ตลาดและสังคม 2) กำไรมาจากคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นและส่งมอบให้แก่ลูกค้า 3) คุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณค่าต่อผู้ใช้สินค้าซึ่งเปลี่ยนไปตามลูกค้าแต่ละราย 4) ผลประกอบการที่ดีเกิดจากการบริหารกระบวนการที่ต่อเชื่อมโยงกันทั้งระบบ 5) การประกันคุณภาพของสินค้า โดยการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก 6) ให้มีการบริหารแผนปรับปรุงงาน(บริหารแผนอนาคต) ที่ต้องใช้ความรู้ภาวะผู้นำและทีมงาน 7) ใช้ระบบบริหารค่าตอบแทนโดยอิงตามคุณค่าของงานแต่ละคน 8) ใช้แรงจูงใจภายในของบุคลากรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน 9) ค่าจ้างของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นได้ 1) พนักงานเป็นหุ้นส่วนในความสำเร็จระยะยาวขององค์กรมิใช่เป็นผู้รับจ้างชั่วคราว 11) มุ่งสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน 12) คู่แข่งคือผู้ร่วมงานของเราในธุรกิจเดียวกัน ต้องหาโอกาสที่จะทำงานร่วมกันกับคู่แข่ง

3) วิถีแห่งทีคิวเอ็ม มีหลักการสำหรับการขึ้นนำการปฏิบัติของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร การมีธรรมะ 4 ประการคือ 1) มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ 2) มีมนุษยธรรมในการใช้

ระบอบการจ้างงานตลอดชีพ 3) มีคุณธรรม เคารพในความคิด สิทธิ ศักดิ์ศรีความภาคภูมิใจและความเป็นมนุษย์ 4) มีความซื่อสัตย์ เป็นการแบ่งปันให้แก่ผู้มีประโยชน์ร่วมทุกฝ่าย

4) ค่านิยมของทีคิวเอ็ม พนักงานทุกคนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติและพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรการ มี 10 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายความต้องการของลูกค้าและตลาด 2) กระบวนการถัดไปและกระบวนการก่อนหน้ารวมทั้งทุก ๆ ขั้นตอน ตลอดกระบวนการคือลูกค้าของเรา 3) เอาใจใส่ต่อการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ 4) พนักงานทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่า 5) แก้ปัญหาที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 6) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา 7) ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตามวงจรเดมมิ่ง (P-D-C-A) 8) บริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง 9) ใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ 10) จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการ

5) ระบบและกระบวนการนำ ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำใน 5 ประการ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจซึ่งที่มีต่อระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม 2) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมโดยตรงในการส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร 3) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางและการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า 4) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตลาดและการสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า 5) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมโดยตรงในการกำหนดถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ตรวจสอบวิจัยและช่วยขจัดอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

6) กลไกขับเคลื่อน มีกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสังคมซึ่งมีกลไกขับเคลื่อน 6 ประการ คือ 1) การบริหารเข็มมุ่งประจำปี 2) การกระจายเข็มมุ่งประจำปี คือการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานทั้งระบบ 3) การปรับปรุงงานคุณภาพงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการ 4) การบริหารข้ามสายงาน 5) การบริหารกระบวนการปฏิบัติงานประจำปี 6) การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

7) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล มีเครื่องมือ 4 ชุด คือ 1) เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง (the 7 QC) เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ประกอบด้วย (1) ใบ

รายการตรวจสอบ (Check sheet) (2) กราฟรูปแบบต่าง ๆ (Graphs) (3) ผังพาเรโต (Pareto diagram) (4) ผังแสดงเหตุและผลหรือผังก้างปลา (Causes and effects diagram of fishbone diagram) (5) แผนภูมิควบคุม (Control chart) (6) ฮิสโตแกรม (Histogram) (7) ผังสหสัมพันธ์ (Scatter diagram) ในเครื่องมือนี้ ฮิสโตแกรมและแผนภูมิควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดและวิเคราะห์คุณภาพ ซึ่งได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบันภายใต้ชื่อเรียก six sigma เครื่องมือบริหารคุณภาพ 7 อย่าง (the 7 QM tools) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สารสนเทศที่เป็นข้อคิดเห็น ข้อความและคำพรรณนาต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) ผังความใกล้ชิดหรือกลุ่มความคิด (Affinity diagram) (2) ผังความสัมพันธ์ (Relations diagram) (3) ผังต้นไม้หรือผังระบบโครงสร้าง (Tree diagram or systematic diagram) (4) ผังตารางผูกสัมพันธ์หรือผังแมทริกซ์ (Matrix diagram) (5) แผนภูมิลำดับการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process decision program chart) (6) ผังลูกศร (Arrow diagram) (7) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Matrix data analysis) ในเครื่องมือนี้ ผังแมทริกซ์เป็นเครื่องมือที่ได้รับการนำมาใช้บ่อยที่สุดในการวางแผนคุณภาพของสินค้าและในกิจกรรมการบริหารที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศหลาย ๆ ด้านเข้ามาประกอบกันและเทคนิคอุตสาหกรรมหรือวิศวกรรมคุณค่า เป็นเทคนิคสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ กระบวนการทำงานและหน้าที่งานขององค์ประกอบต่าง ๆ ในตัวสินค้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและสินค้าให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้า

8) การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources focus) มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) กระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) 2) กระบวนการบริหารการศึกษาและการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning & education) 3) กระบวนการบริหารความรู้และความสามารถในหน้าที่ของพนักงาน (Competency management) 4) กระบวนการบริหาร การตอบแทนพนักงาน (Compensation management) 5) กระบวนการเสริมสร้างความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee well-being)

9) นวัตกรรม (Innovations) นวัตกรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ มี 5 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการวิจัยและพัฒนา 2) กระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ 3) กระบวนการสร้างคุณค่า 4) กระบวนการบริหารเทคโนโลยีและ 5) กระบวนการบริหารความรู้

5.6 รูปแบบของคูเมะ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2542, น.128) ฮิโตชิ คูเมะได้เสนอรูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับรูปแบบของ JSA ต่างกันเพียงแต่ว่ารูปแบบของคูเมะ รวมเอาการบริหารคุณภาพของกิจกรรมในฝ่ายอื่น ๆ เช่น การออกแบบการจัดซื้อ การจัดจ้าง การขายและการบริการเข้ามาด้วย

5.7 รูปแบบของคะโน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2542, น.129) โนริอะคิ คะโน เป็นปรมาจารย์การจัดการคุณภาพโดยรวม ชาวต่างชาติคนแรกที่ได้มาเผยแพร่ความรู้ทางการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมที่สุดในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา โดยเสนอรูปแบบ TQM ว่าบ้านแห่งคุณภาพ ที่คิวเอ็ม มุ่งให้ความสำคัญแก่คนอย่างเด่นชัดมากกว่ารูปแบบการจัดการคุณภาพโดยรวมอื่น ๆ ซึ่งเน้นหนักในด้านระบบและเทคนิควิธีการบริหาร องค์ประกอบของโครงสร้างบ้านแห่งคุณภาพ ที่คิวเอ็ม (TQM) มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) จุดประสงค์ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าและจุดมุ่งหมายของบริษัท
- 2) วิธีการ ได้แก่ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับตลาดภายใน เช่นกระบวนการถัดไปคือลูกค้า ความมุ่งมั่นในกระบวนการ ความเป็นมาตรฐาน การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดวาง วงจรเดมิ่ง (PDCA) และการบริหารโดยข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือ ได้แก่การจัดหาด้านนโยบายการบริหารงานประจำวัน การบริหารแบบข้ามสายงาน กิจกรรมระดับล่างไปหาบน เช่นกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) กิจกรรม 5 ส. เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ เช่นเครื่องมือคิวซี 7 อย่าง วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ทางตัวเลข 1) การบำรุงและการกระตุ้นขวัญกำลังใจ 2) เทคโนโลยีพื้นฐาน 3) โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่การให้การศึกษาทั่วไปและความคงที่ของนโยบาย โนริอะคิ คะโน ได้จินตนาการว่า ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม เปรียบเสมือนกับบ้านที่มีองค์ประกอบสำคัญ ๆ เช่น ฐานราก เสา คาน หลังคาบ้าน พื้นบ้าน

สรุป รูปแบบการจัดการระบบคุณภาพโดยรวม มีหลากหลายรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ รูปแบบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแบบบัลคริดจ์ (MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพที่นิยมใช้กันทั่วโลก มี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการบริหารกระบวนการและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในรูปแบบคะโนที่เปรียบเสมือนกับบ้านที่ต้องอาศัยหลังคาบ้าน(ความพึงพอใจของลูกค้า) คาน (เป้าหมาย) เสาที่เป็นแนวคิด กระบวนการปรับปรุงกระบวนการ เทคนิคและวิธีการและยานพาหนะ พื้นบ้าน (แรงจูงใจ) และฐานราก (เทคโนโลยี) รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาวมี 9 องค์ประกอบ คือ อุดมการณ์อันแน่วแน่ โลกทัศน์ของ

ทีวีเอ็ม วิถีแห่งธรรมทีวีเอ็ม ค่านิยมของทีวีเอ็ม ระบบและกระบวนการนำกลไกขับเคลื่อน เครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูล การเอาใจใส่ทรัพยากรและนวัตกรรม

6. หลักการนำ TQM มาประยุกต์ใช้

ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นระบบการทำงานที่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพโดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement) ในทุกส่วนของกิจกรรม หน่วยงานใดที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติจะต้องยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1)การมุ่งความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer Focus) 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) 3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Total Improvement) (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ 2539, น.48)

จากการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงานสร้างระบบ TQM ในองค์กร หรือหน่วยงาน สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2539, น.48) 1) ศึกษาหลักการ บริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ 2) กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ 3)จัดองค์กรเพื่อการดำเนินการ ตามนโยบายคุณภาพ 4) วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงานและวิธีการทำงาน 5) จัดระบบคุณภาพ(อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) 6) กำหนดมาตรฐานการควบคุมของการทำงาน แต่ละด้าน 7) การทำงานเป็นทีม 8) การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ 9) การนำไปปฏิบัติ

7. แนวคิดและหลักการระบบคุณภาพ

แนวคิดเรื่องระบบคุณภาพความหมายของระบบคุณภาพ (System) หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการอันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีซึ่งภายในระบบหรือกระบวนการหนึ่งๆจะประกอบด้วยระบบย่อยที่มีกิจกรรมหลายๆกิจกรรม ดำเนินการต่อเนื่องกันไปซึ่งทุกๆกิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องมีการประเมินในระหว่างดำเนินกิจกรรม (PDCA) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขจากนั้นเมื่อได้ดำเนินกิจกรรมในระบบเสร็จสิ้นทั้งหมดจะทำการประเมินระบบว่าการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่หลักการของระบบคุณภาพที่สำคัญภายในสถานศึกษาประกอบด้วย

1) ระบบหลัก (Core System) ได้แก่ระบบการเรียนรู้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและระบบกิจกรรมนักเรียน

2) ระบบสนับสนุน (Support System) ได้แก่ระบบการนำองค์กระบวนยุทธศาสตร์ ระบบบริหารจัดการระบบการดูแลคุณธรรมจริยธรรมระบบการพัฒนาบุคลากรระบบชุมชนสัมพันธ์และระบบสารสนเทศโดยระบบหลักทั้ง 3 ระบบและระบบสนับสนุนเหล่านี้อาจมีการแบ่งเป็นระบบย่อยลงไปได้อีกขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การดำเนินงาน ตามกิจกรรมต่างๆในระบบหลักและระบบสนับสนุนเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์คือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (KSAP) ของผู้เรียนคือมีความรู้ (Knowledge) มีทักษะ (Skill) มีทัศนคติที่ดี (Attitude) และมีบุคลิกภาพที่ดี (Personality)

3) แนวทางในการดำเนินงานพัฒนาระบบคุณภาพ

(1) การวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (ดำเนินการไปแล้ว)

(2) การวิเคราะห์ศักยภาพจุดแข็งจุดอ่อนของระบบ โดยจัดลำดับความสำคัญของระบบหลักและระบบสนับสนุนซึ่งคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและศักยภาพหรือความพร้อมที่ได้รับการพัฒนาแล้วนำมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ปรับปรุงและยุทธศาสตร์ดำรงรักษาระบบหลักและระบบสนับสนุนที่เป็นจุดเน้นในแต่ละภาคเรียน/ปีการศึกษา

(3) จากนั้นนำระบบที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด (ระบบหลักที่เป็นจุดอ่อนและระบบสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง) มาวางแผนการดำเนินงาน โดยจัดทำเป็น Flow Chart แสดงกระบวนการในการพัฒนาเชิงระบบทั้งหมดโดยจะต้องมี PDCA ตลอดกระบวนการซึ่งในกระบวนการนี้จะประกอบด้วยระบบย่อยอยู่ในทุกขั้นตอน

(4) ขั้นตอนต่อไปจะต้องมีการระดมสมองร่วมกันกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆในแต่ละระบบย่อยที่จะทำให้ทั้งระบบมีการพัฒนาไปตามวัตถุประสงค์การทำ PDCA อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้มีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสมในขั้นตอนของการกำหนดกิจกรรมนั้นจะต้องมีการกำหนดวิธีการมาตรฐานตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินตลอดจนมาตรฐานและตัวบ่งชี้

(5) การดำเนินงานตามมาตรฐานจะต้องมีการบันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์มบันทึกต่างๆ

ภาพที่ 7 การออกแบบระบบคุณภาพ

(มงคลชัย สมอุดร , “แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model)
เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษา”, 2551, น.112)

สถานศึกษาสามารถจัดกลุ่มพัฒนาเป็นระบบย่อยๆ และดำเนินการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินภายนอกได้โดยสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างน้อย 10 ระบบ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ระบบหลัก (Core System) ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและระบบกิจกรรมนักเรียน โดยระบบหลักทั้ง 3 ระบบ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามระบบ ซึ่งก็คือ มาตรฐานด้านผลลัพธ์ 12 มาตรฐานของ สมศ.
2. ระบบสนับสนุน (Support System) ได้แก่ ระบบการนำองค์กร ระบบยุทธศาสตร์ ระบบบริหารจัดการ ระบบการดูแลคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ ระบบการพัฒนาคณาจารย์ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจตรงกันว่า เราสามารถจัดกลุ่มงาน โครงการ (Cluster) ให้เป็นระบบต่างๆ ได้ครอบคลุมงานทั้งหมดของสถานศึกษาในภาพรวมตามความจำเป็น อาจเป็น 10 ระบบ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นการแบ่งตามระบบงาน (Function) มิใช่โครงสร้าง (Structure) ส่วน โครงสร้างนั้นสถานศึกษาแต่ละระดับ แต่ละขนาดจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ในระบบทั้ง 10 ระบบนี้ สถานศึกษาแต่ละประเภท แต่ละขนาด อาจจะมีระบบย่อยๆ ลงไปได้อีก เช่นระบบการบริหารทั่วไป อาจแยกเป็นระบบการเงิน ระบบอาคารสถานที่ และระบบงานพัสดุ สถานศึกษาขนาดใหญ่แบ่งระบบการเรียนรู้ไปตามรายกลุ่มสาระ แต่ละรายกลุ่มสาระก็มีการวางระบบของตนเองในการออกแบบระบบสามารถพัฒนาขึ้นได้ โดยทีมพัฒนาคุณภาพของแต่ละระบบในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดกระบวนการขั้นตอนสำคัญที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่เริ่มต้นไปจนจบกระบวนการ การทำงานในระบบนั้นๆ ซึ่งสามารถเขียนกระบวนการขั้นตอนที่สำคัญดังกล่าวนี้ ในลักษณะของผังกระบวนการ (Process Flow Chart) ซึ่งมักเรียกกันย่อๆ ว่า “Flow Chart” ซึ่งรายละเอียดจะนำเสนอในลำดับต่อไป 2) กำหนดวิธีการมาตรฐานที่เราจะใช้ทำงานตามระบบนี้ให้สำเร็จจะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา และเป็นที่ยอมรับจากคณะครูในสถานศึกษาว่า วิธีการต่างๆ เหล่านี้สามารถปฏิบัติได้จริง ส่งผลสะท้อนไปสู่

ระบบรวมกันก็จะเห็นคุณภาพรวมของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การวางระบบจึงจำเป็นต้องเกิดจากการรับรู้เข้าใจ และยอมรับจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรการวางระบบ (Plan) จึงเป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็น “กระบวนการมาตรฐาน” ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีวิธีดำเนินการที่เป็น “วิธีการมาตรฐาน” เมื่อดำเนินการไปแล้วจะต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐานและเป็นปัจจุบันเป็น “บันทึกมาตรฐาน” ที่ใช้ตรวจสอบประเมินตนเองและให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ ในการวางระบบนี้เราสามารถวิเคราะห์หาคำชี้วัดจากขั้นตอนและวิธีการตาม Flow chart ได้ ซึ่งจะรวบรวมไว้เป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพของระบบแต่ละระบบนั้น และรวมกันเป็นภาพรวมคุณภาพของทุกระบบในสถานศึกษาดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า การวางระบบคุณภาพเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษานั้น องค์ประกอบสำคัญคือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสถานศึกษาดังนั้นการวางระบบให้มี “กระบวนการมาตรฐาน” “วิธีการมาตรฐาน” และ “บันทึกมาตรฐาน” จำเป็นต้องได้รับการรับรู้ยอมรับและเข้าใจตรงกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาที่เป็นเจ้าของระบบซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น “กระบวนการของสถานศึกษา” “วิธีการของพวกเรา” และ “บันทึกของเรา”

การทำตามระบบ (Do) เป็นการปฏิบัติร่วมกันของทุกคน โดยใช้ฐานสถานศึกษาตามกระบวนการ วิธีการและบันทึกข้อมูลที่เป็นอันเกิดมาจากการปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในคู่มือระบบ ซึ่งการปฏิบัติของทุกคนในองค์กรหรือผู้ที่รับผิดชอบในระบบแต่ละระบบควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

การตรวจสอบ / ประเมินผลระบบ (Check) เป็นการประเมินตนเอง ร่วมกันประเมิน หรือผลัดเปลี่ยนกันประเมินภายในระหว่างบุคคลระหว่างทีมย่อยในสถานศึกษาว่าบรรลุมาตรฐานของสถานศึกษาเพียงใด (ปกติทำภาคเรียนละ 1 ครั้ง) องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากที่จะพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement) โดยสร้างวัฒนธรรมการประเมินอย่างสร้างสรรค์ หรือดีเพื่อก่อ ขอมรับความจริงเพื่อพัฒนาให้ต่อเนื่อง จนเป็นวิถีของสถานศึกษา มีข้อสังเกตว่าขั้นตอนนี้เป็นจุดอ่อนขององค์กรส่วนใหญ่ที่ละเลยขั้นตอนนี้ไปเป็นจำนวนมาก

การแก้ไขพัฒนาระบบ (Act) เป็นการนำผลการประเมินมาแก้ไขพัฒนาระบบ ซึ่งอาจจะแก้ไขพัฒนาในส่วนที่เป็นกระบวนการหรือการบันทึกให้ดีขึ้น จนระบบคุณภาพหมุนเข้าสู่วงจรคุณภาพรอบต่อไปจนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรต่อไป

เทคนิคและเครื่องมือบริหารคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของเดมมิ่ง ก็คือการหมุนวัฏจักรของ PDCA (Plan – Do – Check – Act) หรือการวางแผน – การปฏิบัติ – การตรวจสอบ – การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งวัฏจักรดังกล่าวเป็นวัฏจักรของการบริหาร ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือบริหารสถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือคุณภาพ (Quality Tools) และเทคนิคบริหารคุณภาพเข้ามาใช้ประกอบการบริหาร เครื่องมือคุณภาพเบื้องต้นต่อไปนี้ได้รับการนำไปใช้ค่อนข้างมาก คือ

1) การบริหาร โดยข้อเท็จจริง (Management by Facts) การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะต้องมีการเก็บข้อมูล มีตัวเลข และสถิติ เช่น จำนวนนักศึกษา อาจารย์ เครื่องมืออุปกรณ์ จำนวนนักศึกษาออกกลางคัน จำนวนผู้ไม่ผ่านการสอบไล่ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นสารสนเทศ (information) เพื่อการพิจารณาตัดสินใจ ปรับปรุงแก้ไขปัญหางานเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

2) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคการประชุมที่ให้ผู้เข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดในเรื่องที่กำหนดไว้ เพื่อแก้ปัญหาหรือกำหนดแนวทางปฏิบัติ เป้าหมายก็คือเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากที่ประชุมให้มากที่สุดในเวลากำหนด ดังนั้นที่ประชุมจึงไม่ควรวิพากษ์ วิเคราะห์ความคิดคนอื่น หรือไม่ประเมินว่าความคิดใดถูกผิด ต้องให้สมาชิกคิดอย่างอิสระแต่ส่งเสริมให้ที่ประชุมเสริมต่อความคิดกัน หรือทำให้ได้ปริมาณความคิดมากที่สุด และเป็นกันเองที่สุดในการประชุม

3) การเก็บข้อมูล (Data Collection) องค์กรคุณภาพต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลจำเป็นเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร บุคลากรในองค์กรจะต้องเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอน บุคลากรรวมทั้งจะต้องจำแนก จัดกลุ่มข้อมูล บันทึกประวัติข้อมูล ผู้จัดเก็บ เก็บโดยวิธีใด เครื่องมือชนิดใด รวมทั้งจัดทำแบบฟอร์มการสรุปแปลผลข้อมูล ผูกอบรมวิธีการเก็บ การใช้เครื่องมือวัดต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ เป็นข้อมูลจริง ทันสมัย เป็นต้น

4) จัดทำไคอะแกรม อย่างไร-อย่างไร (How-How Diagrams) ไคอะแกรมอย่างไร-อย่างไร เป็นไคอะแกรมคำถามคล้ายกับไคอะแกรมทำไม-ทำไม (Why-Why Diagrams) มุ่งที่จะหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาก็เกิดผลสำเร็จที่มีคุณภาพ

ไคอะแกรมทำไม-ทำไม (Why-Why Diagrams) ก็มีลักษณะคล้ายกัน คือตั้งเป็นคำถามในระหว่างการระดมสมองเพื่อเกิดความคิดเพิ่มเติม เช่น ถามว่าทำไมจึงเกิดเรื่องนี้เพราะสาเหตุอย่างนั้น ทำไมจึงมีสาเหตุอย่างนั้น และถามทำไมต่อไปเรื่อยๆ จนได้คำตอบสุดท้ายเช่น กรณีถามว่าทำไมจึงยากจน เพราะไม่มีความรู้ ทำไมไม่มีความรู้ เพราะไม่ได้เรียนหนังสือทำไมไม่เรียนหนังสือ

เพราะยากจน (เรียนหนังสือต้องใช้เงิน) หลักการของ 5 W 2 H ก็เป็นคำถามที่สามารถหาคำตอบ หรือสามารถเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นให้ความคิดอ่านทางสร้างสรรค์ได้ What (ทำอะไร) Who (ใครเป็นคนทำ) Where (ทำที่ไหน) When (ทำเมื่อใด) Why (ทำไมจึงทำ) How (ทำอย่างไร) How Much (ทำมากเท่าใด)

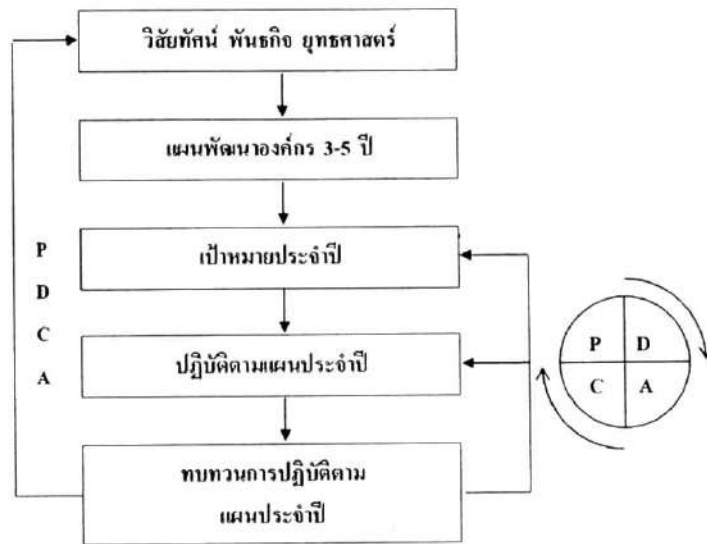
5) นำหลัก ECRS มาใช้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน E คือ Eliminate หมายถึง ขจัดขั้นตอนของงานที่ไม่เป็นประโยชน์ทิ้งไป C คือ Combine หมายถึง รวมขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันหรือทำพร้อมกันได้เป็นขั้นตอนเดียวกัน R คือ Rearrange หมายถึง การจัดขั้นตอนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สะดวกขึ้น S คือ Simplify หมายถึง ทำขั้นตอนต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น

6) นำวงจรเดมมิงมาใช้ งาน วงจร PDCA (Deming Cycle) คือ Plan - Do - Check - Act เป็นวงจรคนเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก คนคิดคือชิวฮาร์ต (Shewhart Circle) การทำงานในลักษณะที่วางแผนไปทำไป ตรวจสอบไปแล้วแก้ไขไป เป็นการพัฒนาคุณภาพของงานให้เกิดความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

7) นำระบบ QCC หรือที่เรียกว่า กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพในองค์กร เพราะ QCC (Quality Control Circle) เป็นการแบ่งคนในองค์กรเป็นกลุ่มย่อยขนาด 3-10 คน ในสายงานเดียวกัน ให้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงานให้มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้นส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรวิธีการของ QCC ทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมปรับปรุงงาน รู้จักทำงานเป็นทีม เพิ่มพูนศักยภาพของพนักงานและเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้ดีขึ้น QCC แต่ละกลุ่มอาจใช้เครื่องมือ 7 ชนิด (7QC Tools) ประกอบการทำงานเช่น ใบตรวจสอบงาน (check sheet) ผังแสดงเหตุผล (Cause and Effect Diagrams) ผังพาเรโต (Pareto Diagrams) กราฟ (Graphs) ฮิสโตแกรม (Histograms) ผังกระจาย (Scatter Diagrams) และชาร์ต ควบคุม (Control Charts)

8) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) หมายถึง การนำเอากระบวนการทำงานทุกระบวนการ เช่น กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการรับนักศึกษา กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการเบิกจ่ายเงิน กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการให้บริการต่างๆ โดยดูตั้งแต่การเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ การเลื่อนไหลของกระบวนการ (Flow) วิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ เหล่านั้นว่าส่วนใดจุดใดขาดประสิทธิภาพ ปรับปรุงแก้ไขอย่างไร กระบวนการทำงานบางกิจกรรมมีผลกระทบหรือส่งเสริมกระบวนการทำงานของกิจกรรมอื่นเช่นเดียวกับการที่กระบวนการทั้งหมดมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร

9) การแปรนโยบายสู่การปฏิบัติ (policy deployment) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารคุณภาพในองค์กรเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม เพราะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่จะสร้างระบบให้เกิดขึ้นก่อนการกระจายกิจกรรมลงไปสู่การปฏิบัติดังภาพที่ 6

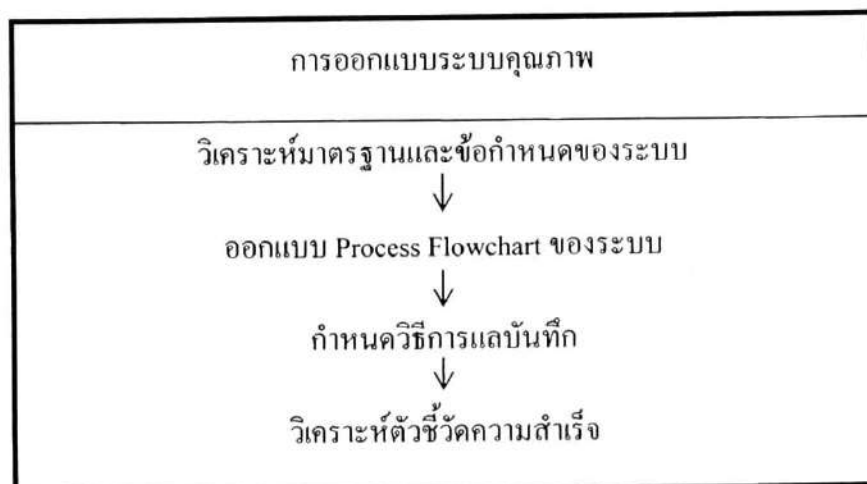


ภาพที่ 6 การแปรนโยบายสู่การปฏิบัติ

(มงคลชัย สมอุดร , “แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model)

เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษา”, 2551, น.100)

เทคนิคและเครื่องมือบริหารเป็นกระบวนการหนึ่งที่น่ามาใช้สนับสนุนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เครื่องมือทั้งหมดที่กล่าวถึงเป็นกลไก เสริมกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพ มีคุณภาพในตัวกระบวนการเอง และท้ายที่สุดสามารถเป็นพาหะผลักดันให้วิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจขององค์กร ได้รับการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 7 การออกแบบระบบคุณภาพ

(มงคลชัย สมอุดร , “แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model)
เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษา”, 2551, น.112)

สถานศึกษาสามารถจัดกลุ่มพัฒนาเป็นระบบย่อยๆ และดำเนินการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินภายนอกได้โดยสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างน้อย 10 ระบบ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

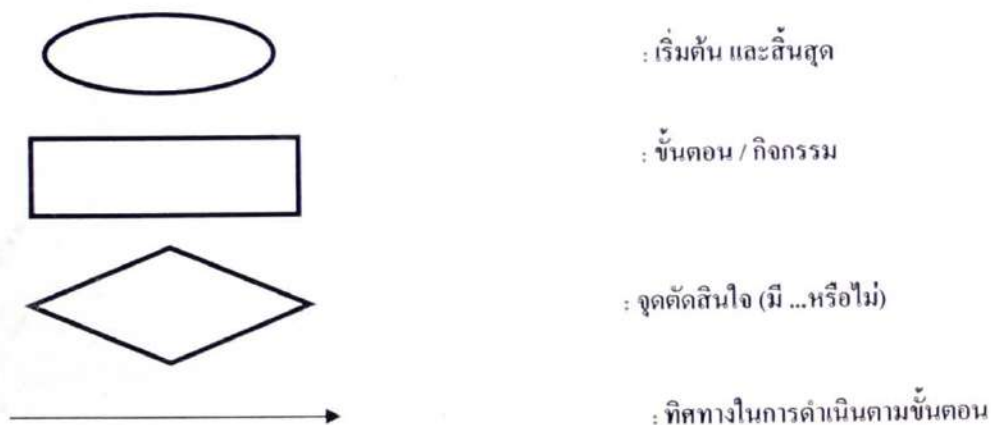
1. ระบบหลัก (Core System) ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและระบบกิจกรรมนักเรียน โดยระบบหลักทั้ง 3 ระบบ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานตามระบบ ซึ่งก็คือ มาตรฐานด้านผลลัพธ์ 12 มาตรฐานของ สมศ.

2. ระบบสนับสนุน (Support System) ได้แก่ ระบบการนำองค์กร ระบบยุทธศาสตร์ ระบบบริหารจัดการ ระบบการดูแลคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ ระบบการพัฒนาบุคลากรระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจตรงกันว่า เราสามารถจัดกลุ่มงาน โครงการ (Cluster) ให้เป็นระบบต่างๆ ได้ครอบคลุมงานทั้งหมดของสถานศึกษาในภาพรวมตามความจำเป็น อาจเป็น 10 ระบบ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นการแบ่งตามระบบงาน (Function) มิใช่โครงสร้าง (Structure) ส่วนโครงสร้างนั้นสถานศึกษาแต่ละระดับ แต่ละขนาดจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ในระบบทั้ง 10 ระบบนี้ สถานศึกษาแต่ละประเภท แต่ละขนาด อาจจะมีระบบย่อยๆ ลงไปได้อีก เช่นระบบการบริหารทั่วไป อาจแยกเป็นระบบการเงิน ระบบอาคารสถานที่ และระบบงานพัสดุ สถานศึกษาขนาดใหญ่แบ่งระบบการเรียนรู้ไปตามรายกลุ่มสาระ แต่ละรายกลุ่มสาระก็มีการวางระบบของตนเองในการออกแบบระบบสามารถพัฒนาขึ้นได้ โดยทีมพัฒนาคุณภาพของแต่ละระบบในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดกระบวนการขั้นตอนสำคัญที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่เริ่มต้น ไปจนจบกระบวนการ การทำงานในระบบนั้นๆ ซึ่งสามารถเขียนกระบวนการขั้นตอนที่สำคัญดังกล่าวนี้ ในลักษณะของผังกระบวนการ (Process Flow Chart) ซึ่งมักเรียกกันย่อๆ ว่า “Flow Chart” ซึ่งรายละเอียดจะนำเสนอในลำดับต่อไป 2) กำหนดวิธีการมาตรฐานที่เราจะใช้ทำงานตามระบบนี้ให้สำเร็จจะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา และเป็นที่ยอมรับจากคณะครูในสถานศึกษาว่า วิธีการต่างๆ เหล่านั้นสามารถปฏิบัติได้จริง ส่งผลสะท้อนไปสู่

องค์ประกอบและข้อกำหนดที่สัมพันธ์กับระบบ 3) กำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้ครอบคลุมอย่างเพียงพอสอดคล้องกับขั้นตอน วิธีการมาตรฐาน และข้อกำหนด 4) กำหนดเกณฑ์หรือระดับคุณภาพความสำเร็จ ของการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยสามารถกำหนดได้เองในแต่ละสถานศึกษาให้เหมาะสม และท้าทายให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เกณฑ์ที่ดีต้องไม่สูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติได้ และไม่ต่ำเกินไปจนสามารถปฏิบัติได้ง่ายๆ 5) กำหนดหรือออกแบบ แบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานที่สำคัญๆ โดยพยายามสังเคราะห์ให้ครอบคลุมแต่ไม่มากจนเกินไป ให้ง่ายต่อการปฏิบัติ และใช้เวลาน้อย 6) นำเสนอผลการออกแบบระบบให้ผู้มีส่วนร่วมในการแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์อภิปรายจนเข้าใจตรงกัน แล้วนำไปจัดทำเป็นคู่มือระบบแต่ละระบบของโรงเรียนที่ทุกคนรู้จักเป็นเจ้าของในการออกแบบระบบ จำเป็นต้องทำให้ทุกคนในองค์กรได้ศึกษาทำความเข้าใจกระบวนการทำงานในแต่ละระบบได้อย่างง่ายๆ และเป็นรูปธรรม จึงได้นำวิธีการเขียน Flow Chart มาช่วยในการนำเสนอกระบวนการทำงานของระบบ

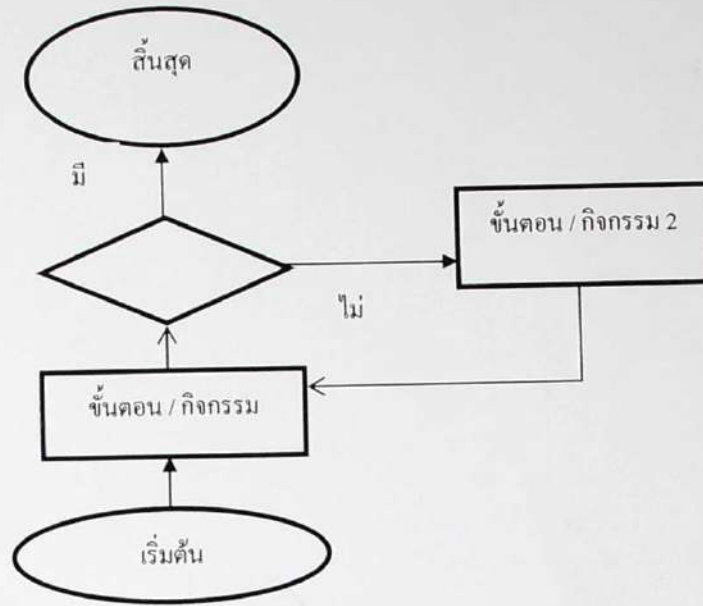
1. การเขียน Flow chart กระบวนการของระบบ สัญลักษณ์ที่ใช้เขียนมีดังนี้

วิธีการเขียน Flow Chart



ภาพที่ 8 วิธีการเขียน Flow chart

(มงคลชัย สมอัคร , “แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษา”, 2551, น.116)



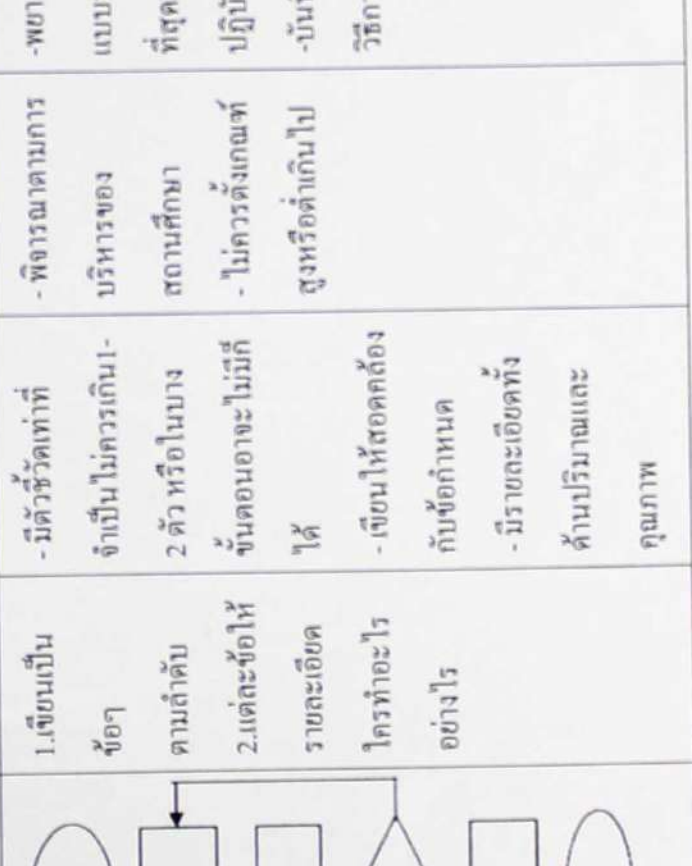
ภาพที่ 9 รูปแบบการเขียนขั้นตอนระบบ

(มงคลชัย สมอุดร, “แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา”, 2551, น.117)

ข้อควรคำนึงในการเขียน Flow Chart

การเขียน Flow Chart มีข้อควรคำนึง ดังนี้ 1) ในระบบหนึ่งๆ อาจจะมี Flow Chart เดียวหรือหลาย Flow Chart ขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานในระบบงานนั้นๆ ถ้ากระบวนการต่างกันมี Flow Chart ต่างกันได้ เรียกได้ว่าเป็นระบบย่อย เช่น Flow Chart ระบบการบริหารเงินจะต่างกับ Flow Chart งานบริหารหลักสูตร เป็นต้น 2) แต่ละ Flow Chart ให้มีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมไม่ซ้ำซ้อน 3) กิจกรรมตาม Flow Chart ขั้นตอนได้ที่ทำโดยคนเดียวในเวลาเดียวกันได้ควรจะรวมอยู่ในขั้นตอนเดียวกัน 4) ขั้นตอนที่เป็นการตัดสินใจใช้สัญลักษณ์ มีเฉพาะในขั้นตอนที่จำเป็นและสำคัญๆ 5) กิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีลำดับเป็นเหตุผลต่อกันขั้นแรกมีประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมในขั้นต่อไปเป็นลำดับ 6) กิจกรรมในทีละขั้นตอนข้างเมื่อทำแล้วจะโยงขึ้นหรือลง 7) การเชื่อมโยงด้วยลูกศร ขึ้นหรือลงไม่ควรข้ามกิจกรรมขั้นตอนที่อยู่ลำดับติดต่อกัน 8) Flow Chart ของระบบหนึ่ง ควรจะได้รับการพิจารณาปรับปรุงจากการบริหารระบบคุณภาพ (PDCA) ทุกๆ ปี การศึกษา ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าคุณภาพจะถูกกำหนดจากวิธีการในแต่ละขั้นตอนเป็นสำคัญ 9. กิจกรรมตามขั้นตอนใน Flow Chart จะตอบสนองข้อกำหนดในระบบอื่นๆ ในเชิงบูรณาการได้ตามความเหมาะสม

ตารางที่ 2 การออกแบบระบบ

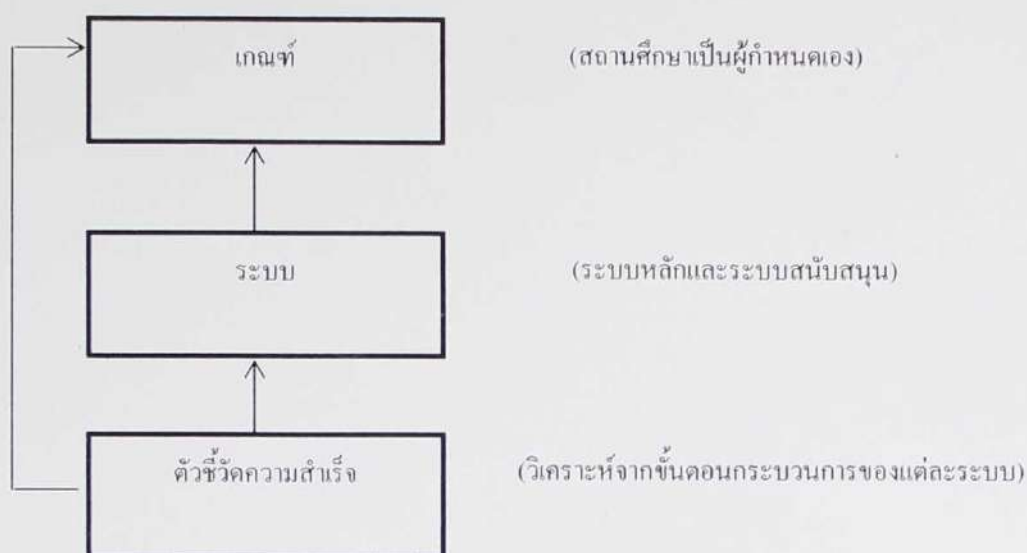
กระบวนการตาม Flow Chat	(1)	วิธีการและมาตรฐาน	(3)	ตัวชี้วัด	(2)	เกณฑ์	(5)	ชื่อแบบบันทึกมาตรฐาน	(4)	สอดคล้องกับองค์ประกอบข้อกำหนด	(6)
	<p>1.เขียนเป็นข้อๆ ตามลำดับ</p> <p>2.แต่ละข้อให้รายละเอียด ใครทำอะไร อย่างไร</p>	<p>-มีตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นไม่ควรเกิน 1-2 ตัว หรือในบางขั้นตอนอาจจะไม่มีก็ได้</p> <p>-เขียนให้สอดคล้องกับข้อกำหนด</p> <p>-มีรายละเอียดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ</p>	<p>-พิจารณาตามการบริหารของสถานศึกษา</p> <p>-ไม่ควรตั้งเกณฑ์สูงหรือต่ำเกินไป</p>	<p>-พยายามสังเคราะห์แบบบันทึกให้น้อยที่สุดและง่ายต่อการปฏิบัติ</p> <p>-บันทึกข้อมูลที่ได้ออกวิธีการมาตรฐาน</p>	<p>-ด้านกระบวนการเน้นตามลำดับ</p> <p>-ด้านผลลัพธ์ปัจจัยและการบูรณาการพิจารณาตามความเหมาะสม</p>						

วิธีการใช้ตารางในการออกแบบระบบ

1. ตรวจสอบกระบวนการตาม Flow Chart (1) ว่ากิจกรรมใน Flow Chart นั้น สอดคล้องกับข้อกำหนดในมาตรฐานของระบบ (6)
 2. ตรวจสอบตัวชี้วัด (2) ว่าเป็นตัวชี้วัดให้สัมพันธ์กับข้อกำหนด (ศึกษารายละเอียดวิธีการเขียนตัวชี้วัด) สะท้อนทั้งปริมาณและคุณภาพ และตรวจสอบด้วยว่าเป็นตัวชี้วัดประเภทใด
 3. ตรวจสอบวิธีการมาตรฐาน (3) ว่าเขียนวิธีการมาตรฐานเป็นข้อย่อยๆ ตามลำดับการปฏิบัติหรือไม่ และทุกข้อควรระบุรายละเอียดที่เข้าใจได้ว่าใครทำอะไร ทำอย่างไร ได้อะไรจากการปฏิบัติในขั้นตอนนั้น (ถ้ามีรายละเอียดมากให้อ้างถึงคู่มือวิธีการปฏิบัติที่ออกแบบไว้)
 4. กำหนดและออกแบบบันทึกมาตรฐาน (4) จากข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 โดยแบบบันทึกต้องง่ายต่อการบันทึกไม่ซ้ำซ้อน และไม่ซับซ้อน แต่ให้รายละเอียดข้อมูลการปฏิบัติในข้อ 3 ได้สมบูรณ์ ระบุชื่อแบบบันทึกไว้ในตาราง ส่วนรายละเอียดให้เขียนไว้ในคู่มือระบบ
 5. กำหนดเกณฑ์ (5) ตามข้อกำหนดตัวชี้วัดตามบริบทของโรงเรียนโดยผ่านฉันทามติจากการมีส่วนร่วมของทีมต่างๆ
 6. วิเคราะห์ความสอดคล้องกับมาตรฐานหรือข้อกำหนดอื่นๆ โดยพิจารณาความสอดคล้องของการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ว่าสัมพันธ์กับ มาตรฐาน ตัวชี้วัด หรือข้อกำหนดใดบ้าง ให้เพิ่มตารางช่องด้านขวาต่อออกไปเมื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องกับมาตรฐานต่างๆ เช่น มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น
- **** หมายเหตุ การออกแบบระบบเน้นที่การออกแบบให้ วิธีมาตรฐาน ตัวชี้วัด เกณฑ์บันทึกมาตรฐาน และข้อกำหนดตามตัวอย่างให้มีความสัมพันธ์กันในแนวนอนและในแนวตั้งตามลำดับกระบวนการใน Flow Chart

คำสำคัญในการออกแบบระบบ

ในการออกแบบระบบดังกล่าวข้างต้นนั้น มีคำสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



ภาพที่ 10 การอธิบายคำสำคัญในการออกแบบระบบ

(มงคลชัย สมอุดร , “แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model)

เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษา”, 2551, น.1001)

ระบบ หมายถึง ระบบหลักและระบบสนับสนุนต่างๆ ในโรงเรียนจะต้องวิเคราะห์และออกแบบ เพื่อให้เชื่อมโยงกับมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ของ สมศ. หรือองค์ประกอบของ สกอ. ข้อกำหนดมาตรฐานในที่นี้หมายถึงมาตรฐานการอุดมศึกษาคือ ข้อความที่อธิบายถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งในการประเมินภายนอกมุ่งเน้น 3 ส่วน คือ ด้านผู้เรียน (Output) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านปัจจัย (Input) อาจเรียกว่าเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่แต่ละสถานศึกษาจะต้องมี แต่จุดสำคัญอยู่ที่ผลผลิต คือ ผู้เรียน ส่วนที่เป็นปัจจัยหรือตัวป้อนในด้านทรัพยากรกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการเรียนการสอนสามารถจัดให้หลากหลายได้ โดยจะต้องคำนึงถึงผู้รับการศึกษาเป็นสำคัญ

ข้อกำหนด หมายถึง คำอธิบายองค์ประกอบของมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดของสิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการขยายความเพื่อให้

องค์ประกอบของระบบสามารถวัดได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โรงเรียนต่างๆสามารถพัฒนาข้อกำหนดเพิ่มเติมจากที่ระบุไว้ และควรพยายามเชื่อมโยงให้ข้อกำหนดในการประกันคุณภาพภายนอกสำหรับในมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกของ สมศ. ใช้คำว่า ตัวบ่งชี้ภาพที่ 6 การอธิบายคำสำคัญในการออกแบบระบบ

เกณฑ์หมายถึง ระดับคุณภาพที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อกำหนด ทั้งนี้สถานศึกษาสามารถระบุได้เองทั้งที่เป็นเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

คู่มือระบบ หมายถึง เอกสารอธิบายขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการของระบบนั้นๆ ซึ่งขยายความให้เห็นวิธีการทำงาน โดยละเอียดในแต่ละขั้นตอน การกำหนดสภาพความสำเร็จในลักษณะของตัวชี้วัด และเกณฑ์ของแต่ละสถานศึกษา การกำหนดแบบบันทึกที่เตรียมไว้เก็บข้อมูลสำคัญๆ ของระบบที่เป็นร่องรอยการปฏิบัติงาน เพื่อใช้สะท้อนสภาพจริงของกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการระบบนี้ รวมทั้งความสอดคล้องสัมพันธ์ของการดำเนินการตามระบบนี้กับองค์ประกอบเชิงระบบของสถาบันวิจัยฯ มาตรฐานการประเมินภายนอกของ สมศ. และหรือมาตรฐานของ สกอ. เป็นต้น จุดประสงค์สำคัญของการจัดทำคู่มือระบบ คือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามระบบนั้นๆ เกิดความเข้าใจตรงกันเพื่อดำเนินการตามระบบให้มีประสิทธิภาพดังนั้นคู่มือระบบของแต่ละสถานศึกษาจึงแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานศึกษานั้นๆ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะปรากฏ หรือบรรลุผลในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ (Flow Chart) ในระบบหลักและระบบสนับสนุนที่ออกแบบไว้คุณสมบัติของตัวชี้วัด 1) ควรใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ ทำให้มีค่าใช้จ่ายต่ำ และใช้เวลาของบุคลากรน้อย 2) ความหมายและศักยภาพในการปรับปรุงคุณภาพทั้งในระดับบุคคล(อาจารย์)ระบบและสถานศึกษา 3) ใช้ค้นหาการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น และมีสาเหตุที่ป้องกันได้ 4) มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) จากการเก็บข้อมูลต่อครั้ง และต่างคน ควบคู่กับความถูกต้อง (Validity) คือ แสดงถึงสิ่งที่ต้องการประเมินได้

การทำให้ตัวชี้วัดมีความน่าเชื่อถือ

1. ข้อมูลมาจากบันทึกของระบบซึ่งผู้ปฏิบัติทำงานภายใต้วิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) มีการค้นหาข้อมูลที่ผิดปกติ 3) เวลาประเมินภายในพิจารณาข้อมูลที่เก็บรวบรวมตามที่ตกลงกันได้

การทำให้ข้อมูลมีความถูกต้อง

1. ถูกต้องตามเนื้อหา โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 2) ถูกต้องตามการสุกโยง (Construct Validity) ค่าของตัวชี้วัดค่าของตัวชี้วัดที่แสดงเป็นตัวเลข มี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ร้อยละ (Percentage) คือจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับปรุงให้กลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น ประชากรในวัยเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา มี 600 คน และจำนวนประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดมี 60,000 คน ดังนั้นร้อยละของประชากรในวัยเรียนในเขตพื้นที่ฯ ต่อประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัด จึงเท่ากับ 600 หารด้วย 60,000 แล้ว คูณด้วย 100 หรือเท่ากับ ร้อยละ 10 เป็นต้น

2. อัตราส่วน (Ratio) ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของสองกลุ่มขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน หรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมี 2,000 คน และจำนวนครูในโรงเรียนมี 100 คน ดังนั้นอัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เท่ากับ 2,000 : 100 หรือเท่ากับ 20 : 1

3. สัดส่วน (Proportion) ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนสองจำนวน โดยที่จำนวนของกลุ่มแรกนั้น เป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของกลุ่มหลังไว้ด้วยเช่น นักเรียนในโรงเรียนจำนวน 1,200 คน ได้รับการดูแลช่วยเหลือโดยการเยี่ยมบ้าน และนักเรียนทั้งโรงเรียนมี 2,000 คน ดังนั้นนักเรียนที่ได้รับการเยี่ยมบ้านมีสัดส่วนเท่ากับ 1,200 หรือเท่ากับ 3 ใน 5 ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

4. อัตรา (Rate) หมายถึง อัตราส่วนระหว่าง จำนวนสองจำนวน ภายในระยะเวลาหนึ่งกล่าวคือ เป็นการนำเอาจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้งหารด้วยประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นแล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000/ หรือ 100,000 เช่น อัตราการไม่ผ่านผลการประเมินวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียน โรงเรียนหนึ่งเท่ากับ 5 ต่อนักเรียนทั้งหมด 100 คน หมายถึง นักเรียนที่เข้าประเมินผลวิชาคณิตศาสตร์ทุก 100 คน จะมีนักเรียนที่ไม่

ผ่านการประเมินจำนวน 5 คน บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหามีจำนวนมาก เช่น อัตราการป่วยของนักเรียนด้วยโรคไข้เลือดออกต่อนักเรียนทั้งจังหวัด 100,000 คน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคำนวณเป็นจำนวนเต็มและสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบให้เข้าใจง่าย

5. จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น จำนวนกิจกรรมในโครงการ จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวนผลงานวิจัย เป็นต้น

6. ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) คือ ตัวเลขจำนวนหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน เป็นค่าตัวเลขค่าหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมด เช่น ผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนจำนวน 300 คน ซึ่งมีระดับผลการเรียนแตกต่างกัน ตั้งแต่ 0,1,2,3, และ 4 ผลรวมของระดับผลการเรียนวิชาภาษาไทย 300 จำนวน หารด้วยจำนวนนักเรียน คือ 300 ก็จะเป็นค่าเฉลี่ยผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนกลุ่มนี้ หรือ ในการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน พิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน 580 คน ต่อการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนซึ่งประเมินด้วยแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ได้จากผลรวมของระดับคะแนนแต่ละระดับคะแนนแต่ละระดับซึ่งคูณด้วยความถี่ของจำนวนผู้ตอบ หารด้วยจำนวนผู้ปกครองทั้งหมดที่ตอบแบบประเมิน คือ 580 คน ก็จะเป็นค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดเมื่อสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดของระบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์และส่งผลถึงตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐานแล้ว สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (Measurement Template) เพื่อแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัด และเป็นการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตัวชี้วัดให้ตรงกันการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดของแต่ละสถานศึกษา อาจจะมีรายละเอียดหรือองค์ประกอบแตกต่างกันไปสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้กำหนดรายละเอียดไว้ ดังนี้ 1) ชื่อของตัวชี้วัด 2) วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงรายละเอียดว่าตัวชี้วัด ที่จัดทำขึ้นนั้นมีจุดประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินอะไร 3) มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้อง ระบุมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นๆ 4) หลักการและเหตุผล เป็นการแสดงผลหรือหลักสำคัญ

เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นๆ 5) ประเภทของตัวชี้วัดระบุตัวชี้วัดนั้นๆ เป็นตัวชี้วัดด้านปัจจัย ด้านกระบวนการหรือด้านผลผลิต 6) สูตรคำนวณ เป็นการแสดงรายละเอียดสูตรในการคำนวณตัวชี้วัด 7) มิติของคุณภาพ ระบุมิติคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นๆ 8) ข้อเสนอแนะในการแสดงผล เป็นการแสดงรายละเอียดของวิธีการ หรือเทคนิคในการแสดงผลการใช้ตัวชี้วัดหรือประเมิน เช่น แสดงผลโดยการนำเสนอด้วยตาราง หรือแผนภูมิ เป็นต้น 9) ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

คุณภาพของระบบ

พิจารณาได้จากประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถ ระดับความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีของครูและบุคลากรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ 2) ประสิทธิภาพ การบรรลุผลลัพธ์ของระบบโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 3) ความต่อเนื่อง การได้รับดูแลอย่างต่อเนื่อง และมีการประสานงานที่ดี 4) ความเหมาะสม ความถูกต้องตามความต้องการของผู้เรียน และตามหลักวิชาการ 5) ประสิทธิภาพ การที่ผู้เรียนได้รับผลโดยบุคลากรที่มีความสามารถ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 6) การเข้าถึงบริการ ผู้เรียนสามารถเข้าถึงกิจกรรม หรือบริการที่จำเป็นตามข้อบังคับและในเวลาที่เหมาะสม 7) ความรับผิดชอบ กิจกรรม / การบริการเป็นที่ยอมรับ มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ 8) ความมุ่งมั่นสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าทีมงานทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแนวคิดและหลักการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจะได้นำไปสังเคราะห์ให้เป็นระบบหลัก 3 ระบบคือ ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักศึกษา และระบบกิจกรรมภายใต้บริบทของสถานศึกษาคือ วิทยาลัยฯ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สอดคล้องกับหลักการแนวคิดของการเรียนการสอน และการบริหารจัดการอุดมศึกษากลายเป็นแบบจำลองระบบคุณภาพในที่สุด

ระบบบริหารคุณภาพในการจัดการศึกษา

กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพนับวันจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด แม้แต่องค์กรทางการศึกษารวมถึงสถาบันอาชีวศึกษา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 43 กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ปวงชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เช่นเดียวกันในมาตรา 49 ของ พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าวได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการ

ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา ดังนั้นจำเป็นต้องสร้างระบบบริหารเชิงคุณภาพให้เกิดขึ้น ในสถาบันอุดมศึกษาด้วยวิธีพจนี ถือประสิทธิศกฤ ได้เปรียบระบบบริหารคุณภาพเหมือนกับ เครื่องยนต์กลไกด้านขวของจรวด การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่ด้านซ้ายของจรวด เป็นเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และแบ่งระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ระบบบริหารเข้มมุง หมายความว่า ทุกองค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรังษญา เป้าหมายพร้อมทั้งพันธกิจและยุทธศาสตร์การวางแผนการดำเนินงานให้พันธกิจเกิดความสำเร็จให้ ได้ เข้มมุงประจำปีของแต่ละพันธกิจในองค์กรจะต้องนำมาพิจารณาดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างระบบการกำกับติดตามระบบการปรับปรุงคุณภาพงานและระบบการประเมินผลงานไปพร้อม เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จของเข้มมุงระยะกลางและเข้มมุงระยะยาวด้วย

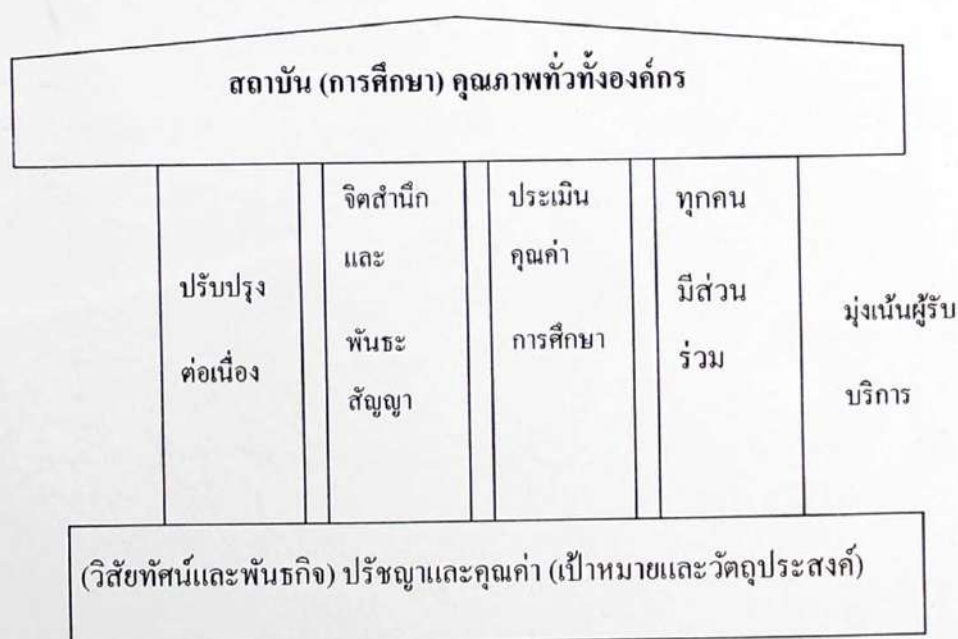
2. ระบบบริหารกระบวนการ หมายความว่า กระบวนการทำงานทุกเรื่องควรใช้ระบบบริหารกระบวนการเดียวกันให้เหมือนกันในงานลักษณะเดียวกันและครอบคลุมทุกคนโดยเฉพาะงานทะเบียนและประมวลผลงานห้องสมุด งานพัฒนาครุอาจารย์ งานพัฒนากระบวนการสอน งานปรับปรุงหลักสูตร งานตารางสอน แผนการเรียน งานพัฒนาไอที (Information Technology) และงานการเงิน ซึ่งสภาพหรือลักษณะงานคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นแกนกลางของประสิทธิภาพทั้งมวลในองค์กร ถ้ากระบวนการทำงานเป็นกระบวนการสั้นกะทัดรัด ผู้ปฏิบัติเก่ง ดี งานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง

3. ระบบบริหารคร่อมสายงาน หมายถึง ระบบการทำงานที่ร่วมมือกันหลายๆ ฝ่าย ซ้ำมแผนกซ้ำมกอง บางครั้งอาจซ้ำมกรม (ระบบราชการ) ในที่นี้หมายถึงเฉพาะซ้ำมแผนกซ้ำมฝ่ายในองค์กรเดียวกัน ระบบการทำงานแบบนี้อาจเป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ(taskforce) เมื่องานแต่ละงานจบสิ้นลงก็สลายคณะทำงานตามไปด้วย ประโยชน์สูงสุดของการมีระบบนี้ก็คือสามารถทำงานให้เบ็ดเสร็จในที่เดียวได้

4. ระบบกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อร่วมกันพัฒนากลุ่มในด้านความรู้ทักษะความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศการปรับปรุงงานให้คึกคักมีชีวิตชีวา กิจกรรมกลุ่มย่อยในลักษณะดังกล่าวได้แก่ กิจกรรม 5-ส กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Q.C.C.) กิจกรรมเสนอแนะการปรับปรุงงานในองค์กร เป็นต้น

5. ระบบการตรวจงาน อาจสร้างขึ้นให้มีทีมตรวจงาน (หลีกเลี่ยงการใช้ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว) ที่จะออกตรวจตราสภาพการทำงานทุกด้านทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพื่อการติดตามปรับปรุงและประเมินงานในองค์กร วิธีการดังกล่าวแสดงความมุงมั่นเอาจริงเอาจังในงานของฝ่ายบริหารซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเข้มมุงได้อย่างดีอีกแนวคิดหนึ่งในการที่จะทำให้

สถาบันการศึกษาเป็นสถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Institutes) ก็อาจนำเอาแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management = TQM) ซึ่งเป็นกระบวนการวิธีที่สามารถทำให้ผู้ประกอบการศึกษาไม่ถูกมองว่าเป็นแค่ด้านปริมิตแต่ความเชื่อซึ่งซ้ำอึดออดในทางกลับกันวิชาชีพการศึกษาจะสามารถตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจจากสังคมมากขึ้นเมื่อใช้ทีคิวเอ็ม (TQM) เป็นเครื่องมือในการสร้างพันธมิตรระหว่างการศึกษาธุรกิจและรัฐบาลนั่นคือสถานศึกษา (สถาบัน) จะได้รับการพัฒนาคุณภาพโดยความร่วมมือของคณะกรรมการการสถาบันการศึกษาฝ่ายบริหาร คณาจารย์ นักศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษาอื่น ๆ การนำทีคิวเอ็มเข้ามาสู่สถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีกระบวนการเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานอย่างมีคุณภาพในทุก ๆ เรื่องในองค์กร โดยเฉพาะวิสัยทัศน์คุณภาพ (quality vision) ของสถาบันต้องมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Focus) จัดโครงการหรือกิจกรรมให้มีความร่วมมือจากหลายฝ่าย (Total Involvement) จัดระบบการประเมินมูลค่าเพิ่มของการศึกษา (measure the added value of education) สร้างระบบสนับสนุนที่จะทำให้คณาจารย์และนักศึกษาสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ (manage change) และปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาให้ต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้ผลผลิตดีขึ้นเรื่อย ๆ (Continuous Improvement) ดังนั้นระบบบริหารคุณภาพที่เรียกว่าสถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Institutes) ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกันกับระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือทีคิวเอ็ม (Total Quality Management) ซึ่งทำเป็นภาพที่ 11 ดังนี้



ภาพที่ 11 สถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

(Arcaro, Jerome. Quality in Education : An Implementation XHandbook p. 11)

การที่จะทำให้เกิดสถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (สถาบัน) ได้จะต้องสร้างเสาทั้ง 5 ดันให้เป็นเสาแห่งคุณภาพ (pillars of quality) เสาทั้ง 5 จะเป็นตัวชี้ทิศทางสำคัญจำเป็นต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา นั่นคือ

1. เน้นการจัดการศึกษาให้สนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า การศึกษา คือบริการอย่างหนึ่งซึ่งมีลูกค้าทุกระบวนการ เช่น การผลิตบัณฑิต การแนะแนว การให้การปรึกษาการเบิกจ่ายเงิน การลงทะเบียน การจัดการการสอน การพัฒนาอาจารย์ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่การให้บริการ ข้อมูลข้อสนเทศ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่จะต้องสร้างคุณภาพให้แก่กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ให้สนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ได้

2. ทุกคนมีส่วนร่วม หมายถึง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน เริ่มตั้งแต่คนภายในสถาบันไปถึงภายนอกสถาบัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็มีสิทธิจะให้คำแนะนำ พิจารณ์ ผู้ใกล้ชิดเข้ามาก็อาจได้แก่ คณะกรรมการประจำสถาบัน คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สถาบันรวมไปถึงนักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง ความเชื่อเท่า ๆ ถ้าไม่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนได้ก็ต้องละทิ้งแล้วทำใหม่ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ความเชื่อเดิมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานต้องจ่ายเงินสูงนั้น ในบัดนี้พบว่าขึ้นอยู่กับความสามารถและศักยภาพของคนที่เข้าร่วมมือกันคิดและทำหรือแก้ปัญหามากกว่า

3. การประเมินคุณค่าของการศึกษา สมัยก่อนการประเมินคุณภาพการศึกษากระทำโดยประเมินความสำเร็จของผลผลิตโดยดูจากผลการสอบของนักศึกษา ถ้านักศึกษาส่วนใหญ่ผ่านการสอบด้วยคะแนนสูงก็มักกล่าวว่าการศึกษามีคุณภาพ ในสมัยใหม่นี้นักวิชาการศึกษาอาชีพจะต้องเรียนรู้วิธีประเมินคุณภาพการศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจึงจะสามารถประเมินเข้าใจคุณค่าเพิ่มของการศึกษา

4. จิตสำนึกและพันธสัญญา ในวัฒนธรรมคุณภาพและมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบของคนทุกฝ่ายที่จัดการศึกษามีส่วนได้ส่วนเสียจากการศึกษาจะนำมาสู่ความสำเร็จในการเป็นสถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้ การศึกษาเป็นระบบหนึ่งมีระบบย่อยๆ สนับสนุนหรือขนานกัน ไปอีกหลายหลายระบบ การสร้างจิตวิญญาณต่อคุณภาพและต่อความเสียสละทุ่มเทเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุก ๆ กระบวนการทั้งระบบจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นแนวความคิดหนึ่งของการพัฒนาหรือปรับปรุงงานไปสู่คุณภาพเพราะการมองว่างานทุกอย่างสามารถปรับปรุงได้ งานทุกอย่างไม่มีความสมบูรณ์แบบ 100 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเสมอระบบบริหารคุณภาพตามแนวคิดของการทำสถาบันการศึกษาให้เป็นสถาบันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนี้จำเป็นต้องสร้างฐานรากของสถาบันนั่นคือ กำหนดปรัชญาหรือความเชื่อและกำหนดคุณค่าหรือเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน จากนั้นจะต้อง

สร้างระบบบริหารคุณภาพของเสาหลักทั้ง 5 เสา และต้องบริหารให้เกิดคุณภาพ แล้วจะทำให้สถานศึกษาหรือองค์กรเป็นสถาบันการศึกษาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้

ระบบการนำ

ระบบการนำ (Leadership System) เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นสถาบันบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็น รวมทั้งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบกว้างขวางขึ้น ระบบการนำในขั้นต้นก็นำด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ ปรัชญาเป้าหมายขององค์กรตามด้วยพันธกิจและยุทธศาสตร์การวางแผนและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสิ่งที่จะทำควบคู่กันในขั้นต้น ก็คือ

1. การศึกษาของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรคือ คนกลุ่มแรกที่จะรับการปลูกจิตสำนึก มีความเข้าใจถ่องแท้ มีศรัทธาและเชื่อมั่นต่อวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรความสำเร็จของการสร้างสถาบันบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงอยู่ที่ความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจของผู้บริหารระดับสูง และจะต้องผลักดัน ความมุ่งมั่นนี้อย่างอดทนและยาวนานด้วย ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรอาจจัดทำการประชุมสัมมนาเรื่องนี้ 2-3 วัน หรือสร้างคู่มือบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรขึ้นศึกษาชี้เป็นแนวปฏิบัติในองค์กรของคน

2. จัดทำการวินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร วิธีปฏิบัติที่เป็นทางลัดมักจะนำเกณฑ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเดมมิง 14 ข้อ หรือนำเกณฑ์วินิจฉัยของระบบ ISO-9000 หรือเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลดริจ (MBNQA) มาเป็นข้อเปรียบเทียบกับระบบต่างๆ ขององค์กรของคนว่าสถานภาพปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร สมรรถนะของระบบในองค์กรของคนมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาสู่ระดับมาตรฐานเป็นอย่างไร ในการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กร อาจวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) ในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการขยายโปรแกรมการศึกษาสาขาต่าง ๆ ระดับต่าง ๆ ศักยภาพของบุคลากร สมรรถนะด้านการเงินขององค์กร ตลอดจนความสามารถในการแข่งขัน ขวัญกำลังใจของบุคลากร เป็นต้น

3. การสร้างวิสัยทัศน์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์คือการวางแผนจากมุมมองของอนาคต (Vision is a plan from the future) หรือวิสัยทัศน์คือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุความปรารถนาในอนาคตของกลุ่มผู้นำ วิสัยทัศน์ประกอบด้วยความฝันและการกระทำเพื่อให้ฝันเป็นจริง หรืออาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ประกอบด้วยคุณค่า ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย (Value, Strategy and Goal) ตัวอย่างวิสัยทัศน์ประเทศไทยปี ค.ศ.2020 (พ.ศ.2563) จัดทำ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เสนอวิสัยทัศน์ 9 ข้อ ใน 4 ด้าน คือ

1) ด้านชาติ วิสัยทัศน์ข้อ 1 มีความเป็นปึกแผ่นภูมิใจในความเป็นไทยดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ ข้อ 2 มีความมั่นคงสงบสุขสันติกับนานาประเทศเป็นที่ยกย่องและเป็นประเทศระดับแนวหน้าของประชาคมโลก

2) ด้านคนไทยและสังคมไทย ข้อ 3 คนไทยทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีสุขภาพพลานามัยที่ดี เรียนรู้ด้วยตนเองมีความคิดสร้างสรรค์มีจิตใจงดงามและมั่นคง มีวินัย รู้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง ข้อ 4 คนไทยทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ปลอดภัยจากความยากจน เห็นคุณค่าของการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดำเนินชีวิตอย่างมีสมดุลระหว่างความเจริญทางวัตถุและทางจิตใจ ข้อ 5 คนไทยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิในการตัดสินใจและรับผิดชอบทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ข้อ 6 สังคมไทยเป็นสังคมแห่งความเป็นมิตร มีความเอื้ออาทรต่อกัน รวมพลังในการแก้ไขปัญหาของชาติโดยสันติวิธีอย่างสร้างสรรค์ ครอบครัวมีความอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็งมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ยึดมั่นในคุณธรรม

3) ด้านเศรษฐกิจ ข้อ 7 เป็นเศรษฐกิจที่อยู่บนรากฐานของความสร้างสรรค์มีระบบการค้าขายแบบเสรีที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมทันโลก ทางด้านเทคโนโลยีมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ มีการกระจายความเจริญไปสู่ประชาชนทุกกลุ่มทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง ข้อ 8 เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจที่สำคัญในภูมิภาคทั้งด้านการผลิต การเงิน คมนาคม การท่องเที่ยวและการบริหาร

4) ด้านการบริหารประเทศ ข้อ 9 มีระบบการเมืองที่เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ภาคราชการ มีประสิทธิภาพ นักการเมืองและข้าราชการมีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความสามารถสูง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง วิสัยทัศน์ในลักษณะดังกล่าวข้างต้น เป็นความฝันหรือความปรารถนาหรือความประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ (Vision = Dream + Action) ในอนาคตของกลุ่มผู้ร่าง

วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณสมบัติ ก. มีภาพของอนาคต ข. ผู้นำองค์กรเป็นผู้ริเริ่ม ค. ผู้ตามมีส่วนร่วมคิดและสนับสนุน. มีสาระครอบคลุมและชัดเจนและ จ. ให้ความหวังและคล้อย

วิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมครบถ้วนและชัดเจน (comprehensive and clear) จะช่วยผลักดันให้องค์กรเคลื่อนย้ายไปสู่จุดหมายได้จริงจิ่ง ประธานาธิบดี จอห์น เอฟ. เคนเนดีได้สร้างวิสัยทัศน์โดยประกาศว่า จะส่งมนุษย์ไปเหยียบดวงจันทร์ให้ได้ภายในปี 2000 หลังจากนั้น 10 ปี ยานอะพอลโล 11 ของสหรัฐฯ ก็นำนักบินอวกาศ 3 คน ไปลงดวงจันทร์ได้ (ก่อนเวลาที่ประกาศไว้)

4. การกำหนดแผนประจำปี (เข้มมุ่ง) การที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้วจะพบว่ามีการกิจที่จะต้องดำเนินการพร้อม ๆ กันจำนวนมากมาจําเป็นต้องหยิบหรือลำดับเรื่องที่สำคัญมาดำเนินการก่อนเป็นปีๆ ไป ปกติการลำดับความสำคัญของเรื่อง (prioritization) ใดก่อนหลังมักดูจากความสำคัญของเรื่องต่อองค์กรความเร่งด่วน ความยากง่ายในการดำเนินงาน และความสามารถในการทำให้บรรลุผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในเวลาสั้นที่สุด ฉะนั้นการกำหนดแผนประจำปีจึงเป็นกระบวนการนำของฝ่ายบริหารต่อการผลักดันวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดกับองค์กรอันเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกอย่างหนึ่ง

5. การกำกับงานตามแผน การปฏิบัติงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำปีของฝ่ายต่าง ๆ มักเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ ย่อมมีทั้งส่วนงานที่ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีสัมฤทธิ์ผล และส่วนงานที่มีปัญหาอุปสรรค ซึ่งฝ่ายบริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องคอยติดตามช่วยเหลือสนับสนุนแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุผล ฝ่ายบริหารควรต้องรวบรวมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของงาน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องจักรกล สมรรถนะของแต่ละบุคคลในองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับระบบงานกระบวนการ ปัญหาอุปสรรค เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆท่าน ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์แนวคิดที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบการจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะการนำกระบวนการการใช้วงจรคุณภาพ PDCA ได้แก่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการประเมินผลและการนำไปวางแผนในระยะต่อไป ส่วน การพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาพนักงานให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร ประกอบกับ รูปแบบ หมายถึง รูปแบบจำลองที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ที่ไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอน โดยผ่านกระบวนการในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้ อีกทั้งรูปแบบการจัดการระบบคุณภาพโดยรวม มีหลากหลายรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ รูปแบบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแบบบัลคริดจ์ (MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพที่นิยมใช้กันทั่วโลก มี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์และการวางแผน ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ การบริหารกระบวนการและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในรูปแบบกะโนที่เปรียบเสมือนกับบ้านที่ต้องอาศัยหลังคาบ้าน (ความพึงพอใจของลูกค้า) คาน (เป้าหมาย) เสาที่เป็นแนวคิด กระบวนการปรับปรุงกระบวนการ เทคนิคและวิธีการและยานพาหนะ

พื้นฐาน (แรงจูงใจ) และฐานราก (เทคโนโลยี) รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาวมี 9 องค์ประกอบ คือ
 คุณภาพอันแน่นหนา โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม วิถีแห่งธรรมทีวีเอ็ม ค่านิยมของทีวีเอ็ม ระบบและ
 กระบวนการนำกลไกขับเคลื่อน เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การเอาใจใส่ทรัพยากรและนวัตกรรมและ
 ผู้วิจัยยังได้สรุปและรวบรวมแนวคิดและหลักการระบบคุณภาพเป็นลำดับดังนี้ แนวคิดเรื่องระบบ
 คุณภาพความหมายของระบบคุณภาพ (System) หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน
 ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการอันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีซึ่งภายในระบบหรือกระบวนการหนึ่งๆ
 จะประกอบด้วยระบบย่อยที่มีกิจกรรมหลายๆกิจกรรมดำเนินการต่อเนื่องกันไปซึ่งทุกๆกิจกรรม
 เหล่านี้จำเป็นต้องมีการประเมินในระหว่างดำเนินกิจกรรม (PDCA) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขจากนั้น
 เมื่อได้ดำเนินกิจกรรมในระบบเสร็จสิ้นทั้งหมดจะทำการประเมินระบบว่าการดำเนินกิจกรรมตาม
 กลยุทธ์ที่วางไว้นั้นเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่หลักการของระบบคุณภาพที่สำคัญ
 ภายในสถานศึกษาในฐานะที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้
 บริบทของระบบกระทรวงศึกษาธิการ

บริบทการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

1. หลักสูตรและการเรียนการสอนในระบบอุดมศึกษา

การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) (สำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, น.50) และมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
 พ.ศ. 2542 (Office of the Nation Education Commission, 2003, น.4) ที่ระบุว่าจัดการศึกษาต้อง
 เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมี
 จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สำนักงาน
 คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545) ได้ัญเชิญแนวปรัชญาของเศรษฐกิจ
 พอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและ
 บริหารประเทศ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง
 ทางด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดีวิสัยทัศน์การพัฒนา
 ประเทศไทยในอนาคต 20 ปี มีจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพ
 ชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศให้เกิด "การพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดความอยู่ดีมีสุขของคนไทย" และ

สร้างค่านิยมร่วม ให้คนไทยตระหนักถึงความจำเป็นและปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด ทักษะคิด และกระบวนการทำงาน โดยยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำ กำหนดสภาพสังคมที่พึงประสงค์ โดยมุ่งพัฒนาสู่“สังคมที่เข้มแข็งและมี คุณภาพ” ใน 3 ด้าน คือสังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างคนทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่งพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรมมีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนน่าอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการเมืองการปกครองโปร่งใส เป็นประชาธิปไตย ตรวจสอบได้ และมีความเป็นธรรมในสังคมไทย สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ที่เปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็นทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง สามารถสั่งสมทุนทางปัญญา รักษาและต่อยอดทางปัญญาท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสม

การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนในระบบอุดมศึกษา ล้วนแล้วแต่มีปรัชญาการศึกษาเป็นของตนเองแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในโครงสร้างและแนวความคิดในเรื่องการจัดเนื้อหาวิชา และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่กำหนดไว้ในการจัดการอุดมศึกษาของแต่ละสถาบัน การศึกษา หลักสูตรจึงเป็นสิ่งกำหนดในเรื่องของเนื้อหาวิชา และประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ต้องเป็นไปเพื่อสร้างปัญญา ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ คุณธรรม และความสมบูรณ์ให้กับนิสิตนักศึกษาและบัณฑิตของคนตลอดจนเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ การบริหารวิชาการให้แก่ชุมชนและสังคม การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และการศึกษาตลอดชีวิต และช่วยเหลือร่วมมือกับการศึกษาทุกระดับ

หลักการที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาดำเนินต่อไปอย่างเต็มศักยภาพ ควรยึดหลักการดังนี้ (พรชูติ อาชวอำรุง, 2546:40) คือ

1) สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ควรยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหาร และ จัดการอุดมศึกษา ความมีอิสระในการปกครองตนเอง ความอิสระ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน และควรมีเสรีภาพทางวิชาการ และมีระบบที่ตรวจสอบและวัดได้

2) สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง พึงมีหน้าที่และรับผิดชอบต่อผู้เรียนสาธารณะชน และสังคมของประเทศ

3) สถาบันอุดมศึกษา พึงได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบหมวดเงินอุดหนุนทั่วไปเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัคราศัย ดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาทุกระบบจึงมีหน้าที่จัดดำเนินการ ภารกิจทั้ง 6 ด้าน ดังต่อไปนี้ (พรชูลี อาชาวอรุณ 2546: 40-44) คือ (1) การวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ (2) จัดการเรียนการสอนและฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (3) รับผิดชอบต่อดูแล แก้ปัญหา ร่วมมือ และส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (4) รักษา สืบสาน รังสรรค์ เผยแพร่วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย (5) สนับสนุนการเรียนรู้ขั้นสูง และการศึกษาตลอดชีวิต (6) การให้ความช่วยเหลือและร่วมกันจัดการศึกษาทุกระดับ

การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนคือการที่ผู้สอนหาคำตอบไว้ล่วงหน้าว่าจะให้ผู้เรียนทำกิจกรรมใดบ้างในขณะที่มีการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในทางปฏิบัติผู้สอนควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักสูตรรายวิชาเพื่อระบุนความสามารถของผู้เรียนที่ควรเกิดขึ้นหลังการเรียนรายวิชานั้นๆ ในขั้นตอนนี้จะรวมถึงการที่ผู้สอนจะได้สำรวจความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนก่อนการเรียนการสอนด้วย ถ้าพบว่าผู้เรียนยังขาดความรู้และทักษะพื้นฐานใดอยู่ ผู้สอนจะต้องเตรียมกิจกรรมการซ่อมเสริมผู้เรียนก่อน

ขั้นที่ 2 วางแผนการเรียนการสอนระยะยาว ในขั้นตอนนี้ผู้สอนจะต้องทำการวิเคราะห์งานความรู้และลักษณะนิสัยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในรายวิชานั้นๆ เพื่อนำมาแบ่งเวลาในการเรียนรู้แต่ละหน่วยและนำผลของการแบ่งเวลามาเขียนเป็น โครงการสอนระยะยาวตลอด ภาคการเรียน

ขั้นที่ 3 วางแผนการเรียนการสอนรายหน่วย ในขั้นตอนนี้ ผู้สอนจะได้ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละครั้ง โดยมีการระบุรายละเอียดขององค์ประกอบทั้งหมดในการจัดการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การปฏิบัติสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้โดยระบุให้ครอบคลุมการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านพุทธิพิสัย เจตพิสัย และทักษะพิสัย

2. กำหนดมโนคติของการเรียนรู้ตามจุดประสงค์แต่ละข้อ

3. กำหนดโครงร่างเนื้อหา โดยการระบุหัวข้อของเนื้อหาทั้งในส่วนที่เป็นความรู้เนื้อหา และหัวข้อของการปฏิบัติ

4. กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยระบุพฤติกรรมหลักและรายละเอียดของกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

4.1 ความสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ กิจกรรมที่กำหนดจะต้องนำทางให้ผู้เรียนบรรลุผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ได้

4.2 มีความเหมาะสมกับลักษณะของเนื้อหาที่จะสอน ถ้าเนื้อหาเป็นเรื่องความรู้ หลักการทางทฤษฎี อาจกำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ค้นหาและทำความเข้าใจโดยใช้สื่อการสอน การใช้คำถามและคำสั่งอย่างเหมาะสม แต่ถ้าเป็นเนื้อหาการปฏิบัติจะต้องกำหนดให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ

4.3 มีความเหมาะสมกับลักษณะของผู้เรียนและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงบทบาทสำคัญในการเป็นผู้เรียนรู้

4.4 มีความสอดคล้องกับความพร้อมและสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสถานศึกษา

4.5 กำหนดและเตรียมจัดหาสื่อและเอกสารประกอบการสอน โดยผู้สอนจะต้องทบทวนความรู้เกี่ยวกับการใช้สื่อการสอนทุกชนิดเพื่อให้รู้ข้อดี ข้อจำกัดของการใช้สื่อการสอนแต่ละชนิด และสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในการจัดการเรียนการสอน อุดมศึกษา สื่อการสอนที่ใช้กันมากคือของจริงหรือแบบจำลอง ใช้อธิบายกลไกการทำงานของเครื่องมือเครื่องจักรที่ต้องใช้ในการทำงาน แผนผังการปฏิบัติงาน ตลอดจนเอกสารที่ใช้ประกอบการสอน ได้แก่ ใบความรู้และใบงานเป็นแนวทางให้ผู้เรียนใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้สอนจะต้องจัดเตรียมโดยหามาจากแหล่งที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นใช้เอง

4.6 กำหนดวิธีการประเมินผลสำเร็จของผู้เรียนทั้งในส่วน of ความรู้ความเข้าใจทางทฤษฎีและการปฏิบัติซึ่งรวมเอาลักษณะนิสัยการทำงานที่ดีของผู้เรียนไว้ด้วย รวมถึงการสร้างเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการวัดและประเมินผล

การบริหารจัดการ (Management and Administration) ตามแนวคิดของ แคมป์เบล (Campbell : 1958) ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ (planning) 2) การจัดโปรแกรม (programming) 3) การกระตุ้น (stimulating) 4) การประสานงาน (coordinating) 5) การประเมินผล (appraising) กระบวนการบริหารทั้งหมดไม่ว่าทฤษฎีของใคร ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วจะประกอบด้วยขั้นเตรียมขั้นปฏิบัติ และขั้นควบคุมประเมินผล กรณีของแคมป์เบล ขั้นเตรียมได้แก่ การวางแผนการตัดสินใจ และการจัด โปรแกรม ส่วนการกระตุ้นประสานอยู่ระหว่างขั้นของปฏิบัติ การควบคุม และประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการบริหารดังนั้นการจัดและบริหารเพื่อการเรียนการสอนอาชีวศึกษา จึงหมายถึงการนำเอากระบวนการจัดและบริหารมาดำเนินการในห้องประกอบหรือปัจจัยการเรียนการสอนได้รับการเตรียมเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อการควบคุมและเกิดผลสัมฤทธิ์ (ประเมินผล) ถ้าเราจะพิจารณาภาพรวมของการอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีความหมายรวมถึงการศึกษาทุกระดับชนิดหรือประเภทที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการประกอบอาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรมรวมทั้งจรรยาบรรณและความเป็นไทย พัฒนากำลังคนเพื่อให้ทำงานได้ทำงานเป็น สร้างงานได้ พัฒนางานเป็น การจัดการศึกษาไม่เพียงสนองตอบความต้องการของปัจเจกบุคคล หากยังต้องสนองตอบต่อความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคมวิชาการ เทคโนโลยี และโลกของงานอาชีพอีกด้วย

การจัดและบริหารเพื่อการเรียนการสอนอุดมศึกษาในปัจจุบันและอนาคตจึงหมายถึงการเตรียมการเพื่อปฏิบัติ เพื่อการควบคุมและการประเมินองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนอุดมศึกษาทั้งส่วนที่เกี่ยวกับวิชาการ (Academic) และส่วนที่ไม่ใช่วิชาการ (Non-academic) ให้เกิดคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาได้ ดังเจตนารมณ์หรือคั้งเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนอุดมศึกษาเกิดคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายของการจัดอุดมศึกษา

องค์ประกอบด้านวิชาการในการจัดและบริหารเพื่อการเรียนการสอนอุดมศึกษาการจัดการเรียนการสอนอุดมศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่เรียกว่าวิชาการกับส่วนที่ไม่ใช่วิชาการ ทั้งสองส่วนนี้เป็นปัจจัยเกื้อกูลให้การเรียนการสอนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การเรียน นั่นคือการที่ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะอาชีพ และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการประกอบอาชีพนอกจากนั้นยังต้องเพิ่มเติมทักษะประกอบการทำงานอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนตามความต้องการ ตามการเปลี่ยนแปลงทาววิชาการและเทคโนโลยีหรือโลกของงานเช่น ภาษาดั้งประเทศ ทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ ทักษะการบริหาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

องค์ประกอบด้านวิชาการในที่นี้จะหมายถึงหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน อาจารย์ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดและบริหารองค์ประกอบด้านวิชาการดังกล่าวก็จะพิจารณา จัดและบริหารองค์ประกอบด้านวิชาเหล่านั้นในลักษณะการเตรียม (วางแผนหรือตัดสินใจและจัดโปรแกรม) การปฏิบัติ (กระดุนและประสาน) และการกำกับดูแลประเมินผล (ประเมินผลการปฏิบัติ)

1. หลักสูตร หลักสูตรการอุดมศึกษาของประเทศไทยกำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ ว่าจะจะเป็นหลักสูตรต้องศึกษาระดับใด เป็นหลักสูตรกลางที่ใช้เหมือนกันทั้งประเทศ ซึ่งโดยความเป็นจริงและที่มีผลสัมฤทธิ์ในการจัดหลักสูตรการอุดมศึกษาที่สนองตอบความต้องการการใช้กำลังคนแล้วหลักสูตรอุดมศึกษาจะต้องกำหนดโดยสถานศึกษาและมหาวิทยาลัยโดยอาศัยนโยบายการจัดและการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากส่วนกลางและต้องการความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กระบวนการเรียนการสอน ในอดีตอาจเน้นหนักเฉพาะวิธีสอนรูปแบบต่างๆ และเทคนิคการสอนซึ่งถือเป็นการถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมของอาจารย์ไปสู่ผู้เรียน โดยเน้นที่อาจารย์เป็นศูนย์กลาง การที่จะเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและผู้เรียนสำคัญที่สุดในอนาคต ซึ่งก็หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้ด้านอุดมศึกษาสามารถกระทำได้อาวิเคราะห์ให้ที่จะพบว่าการเรียนการสอนด้าน อุดมศึกษา ควรเน้นวิชาการทั่วไปซึ่งเป็นพื้นฐาน และหลักการหรือทฤษฎีของวิชาชีพรวมทั้งทักษะ จำเป็น (essential skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการเป็นมนุษย์และการประกอบอาชีพแล้ว จะไม่สามารถผลิตหรือพัฒนากำลังคนที่มีขีดความสามารถสูงใน โลกเศรษฐกิจใหม่ ดังนั้น กระบวนการเรียนการสอนหรือกระบวนการเรียนรู้ต้องมีความหลากหลายไม่ใช้วิธีสอนเพียงวิธี เดียวกับผู้เรียนทุกคน ผู้เรียนควรได้เรียนรู้วิธีเรียนที่สมกับตนเองและมีส่วนในการพัฒนาตนเอง เท่ากับหรือมากกว่าที่สถานศึกษาจัดให้การจัดและบริหารกระบวนการเรียนการสอนแนวใหม่ฯ จึง ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน ในรายวิชาต่างๆ ทั้งวิชาการศึกษาทั่วไปและวิชาชีพ ด้านการ เตรียมวิธีเสนอบทเรียนเตรียมกิจกรรม เตรียมการช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม เตรียม การศึกษาคูงานการประชุมสัมมนา การเชิญวิทยากร การฝึกปฏิบัติเมื่อได้วางแผนการจัดการเรียน การสอนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนแต่ละคนได้รับความสำเร็จในการเรียนแล้วสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง เมื่อนำไปปฏิบัติก็คือการจัดระบบกำกับดูแลและระบบการประเมินผลการเรียนการสอนหรือการ ปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับแก่การปรับปรุงพัฒนางาน

3. อาจารย์ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการเรียนการสอนและ ความสำเร็จของผู้เรียน แม้สมัยใหม่การเรียนการสอนจำไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนและใน สถานศึกษาแต่อาจารย์ก็ยังเป็นผู้ประสานการเรียนรู้และผู้ที่จะกล่อมเกลากฎปฏิบัติการณ์ด้าน

คุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนรวมทั้งการแนะแนวและเป็นที่ปรึกษาเรียนอาจารย์อุดมศึกษา นอกจากนี้ จะมีความรู้ ทักษะประสบการณ์ในงานอาชีพแล้วอาจารย์อาจยังต้องมีความสามารถในการถ่ายทอด ความรู้ทักษะและประสบการณ์ตลอดจนต้องมีความขยันอดทนต่อการสร้างคุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณในอาชีพแก่ผู้เรียนอีกด้วยถ้าการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลง ไปถึงระดับ สถานศึกษาให้มีส่วนเลือกสรรพัฒนาอาจารย์ บำรุงรักษาอาจารย์ ให้อาจารย์มีอาชีพมีความรู้ ความสามารถสูงมีอิสระทางวิชาการหรือและรับผิดชอบต่อชีวิตการศึกษาของผู้เรียนเหมือนแพทย์ แล้วความสำเร็จในการเรียนรู้ ผู้เรียนตามระดับมาตรฐานวิชาชีพก็จะเกิดขึ้นได้ดีกว่าการสร้าง กฎระเบียบการทำงานต่าง ๆ ตั้งแต่วันเปิดเรียนถึงวันปิดภาคเรียน โดยที่อาจารย์มีโอกาสดำเนิน การสอนตามวิถีทางที่มีอยู่พึงกระทำการจัดและบริหารในเรื่องครูจึงประสงค์จะให้สถานศึกษาและ คณะกรรมการศึกษามีส่วนคัดสรรอาจารย์ ใช้อาจารย์ พัฒนาอาจารย์ บำรุงรักษาอาจารย์ ให้อาจารย์ และสวัสดิการอาจารย์กับองค์กรเอกชนที่อาจารย์จะทำงานให้แก่องค์กรที่ตนสังกัดมากกว่า การทำงานให้เจ้านาย อธิบดี หรือเลขาธิการซึ่งนั่งประจำอยู่ในส่วนกลางซึ่งไม่เอื้อต่อการเตรียม อาจารย์ การทำงานและการประเมินผลงานของอาจารย์

4. ผู้เรียน ผู้เรียนอุดมศึกษาในอนาคตควรเป็นกลุ่มคนทุกกลุ่มเป้าหมายถ้าระบบการแนะ แนวมีประสิทธิภาพจะได้ผู้เรียนที่มีความสนใจผู้เรียนอันจะสามารถประกันความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพได้ ก็จะทำให้ได้ตัวป้อน (ผู้เรียน) ที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบการอุดมศึกษาการจัดและ บริหารผู้เรียนอุดมศึกษาในลักษณะดังกล่าวข้างต้นจึงเหลือเพียงการวางแผนการรับผู้เรียนทั้งด้าน ปริมาณและคุณภาพ การจัดและบริหารการเรียนการสอนซึ่งรวมการกำกับและการประเมินผลการ ดำเนินงานในรอบปี

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงเฉพาะผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไปที่จะ ได้ประโยชน์ หรือมีผลกระทบต่อบทบาทการดำเนินการจัดการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา องค์กรประกอบนี้มีส่วนอย่างยิ่งในการให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะร่วมมือในการจัดและบริหารการ เรียนการสอนอุดมศึกษา โดยการเป็นกรรมการสถานศึกษา กรรมการพัฒนาหลักสูตรการรับผู้เรียน ฝึกทักษะอาชีพ ฝึกงาน ประเมินผลงาน ร่วมจัดสถาบันอุดมศึกษาการจัดและบริหารเรื่องนี้ ขั้นการ เตรียมหรือวางแผนคือการหาข้อมูลเรื่องต่างๆ เช่น ข้อมูลประชากรการศึกษา ทรัพยากรท้องถิ่น ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อนำมาวางแผนเตรียมการในการสร้างความร่วมมือ เตรียมการเป็นสถาบัน ชุมชน พัฒนาชุมชน และเมื่อได้ตัดสินใจเลือกสรรจัดทำกิจกรรมหรือโครงการใดก็ใช้กระบวนการ คิดตามกำกับดูแลและประเมินผลกับ โครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ

แนวคิดและหลักการบริหารเชิงคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาการปรับปรุงให้ทุกองค์กรมี คุณภาพระดับสูงไม่เป็นเพียงยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขันของการผลิตและบริการเท่านั้น หากจะ

กลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำคัญระดับชาติและระดับนานาชาติของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคตทั้งนี้เพราะความสามารถในการแข่งขันของไทยในตลาดโลกได้ตกต่ำลงอย่างน่าใจหาย จากข้อมูลของ International Institute for Management Development (IMD) ประเทศไทยตกจากลำดับที่ 26 ในปี พ.ศ.2535 มาเป็นอันดับที่ 30 ในปี พ.ศ. 2539 ในปี พ.ศ.2542 อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยก็มีได้ดีขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการและความรับผิดชอบขององค์กรวิสาหกิจต่อประสิทธิภาพการผลิต / การบริการ / ประสิทธิภาพในการจัดการและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในลำดับที่ 39 ใน 47 ประเทศ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประเทศไทยก็อยู่ในลำดับที่สุดท้ายคือลำดับที่ 47 ปัจจัยที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของไทยตกต่ำลงมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประเทศ ด้านภายในประเทศเกิดจากอัตราการเพิ่มขึ้นขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจต่าง ๆ เป็นไปล่าช้ากว่าสภาพแวดล้อมหรือล่าช้ากว่าประเทศอื่นๆ โดยเปรียบเทียบทำให้เกิดการถดถอยของความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของประเทศเห็นได้ชัดจากความได้เปรียบค่าแรงงานราคาถูกกำลังหมดสิ้นลง ในขณะที่การเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของแรงงานมิได้เพิ่มขึ้นอย่างสมดุลกัน หรือการที่ประเทศได้มีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีน้อย ทำให้ขาดแคลนเทคโนโลยีของตนเอง เป็นผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดในปัจเจกบุคคล และสิ่งของ ทำให้ต้นทุนในการนำเข้าเทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ การขาดความสามารถในการบริหารจัดการ ขาดทิศทาง ขาดแผน และข้อมูล ไม่มีการตระเตรียมล่วงหน้าและอย่างพอเพียงเพื่อการแข่งขันอย่างรุนแรงก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งของปัจจัยภายในที่ทำให้ประเทศไทยถดถอยด้านความสามารถในการแข่งขันหากพิจารณาจากสิ่งที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าโลกยุคปัจจุบันใช้คุณภาพเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน การบริหารเชิงคุณภาพจึงมีแนวโน้มเป็นความจำเป็นสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีสิ้นสุด สถาบันอาชีวศึกษาก็มิได้ละเว้นแต่หากจะกลายเป็นองค์กรหลายหน้าทำงาน เป็นองค์กรเชื่อมข้ามหน้าที่ เป็นองค์กรเครือข่ายและแบนราบ เป็นองค์กรที่เน้นกระบวนการเน้นคุณภาพมีอิสระในการกำกับดูแลงานเองได้ (self-directed) เป็นองค์กรที่มีความชำนาญการตามหน้าที่งาน และเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้น

การตรวจสอบควบคุมก็ปฏิบัติไปตามเกณฑ์หากไม่ได้เกณฑ์ที่กำหนดก็ต้องแก้ไขปรับปรุงจนกว่ากระบวนการนั้นจะเป็นไปตามเกณฑ์แนวทางของคุณภาพ โดยอาศัยคนเป็นศูนย์กลางเน้นการสร้างจิตสำนึกให้แก่คนทุกคนในองค์กรให้ตระหนักว่า คุณภาพสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอดขององค์กร และสำคัญต่อทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้า (ผู้รับบริการ)แนวทางนี้มีได้ละเอียดลออมาตรฐานที่กำหนดหากแต่หมายความว่า คุณภาพเป็นส่วน

ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เหนือเกณฑ์ที่กำหนด วิธีการหลังนี้มีความสำคัญสูงต่อการสร้างคนให้รู้จักคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลาและหาทางปรับปรุงการบริการของแต่ละคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ หลักการบริหารเชิงคุณภาพตามแนวความคิดของเดมมิ่ง (Deming) มี 14 ข้อ คือ

1. จงสร้างปณิธานอันมุ่งมั่น แน่วแน่ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ หมายความว่า ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทั้งองค์กรจะต้องตระหนักและมุ่งมั่นต่อการสร้างคุณภาพ ต้องวางแผนและต้องผูกพันต่อการทำงาน ต่อเป้าหมายของงานอย่างจริงจังต่อเนื่องมีความอดทนพอเพียงที่จะรอผลลัพธ์อย่างไม่ย่อท้อ ปณิธานอันแน่วแน่ต้องมีจุดมุ่งเน้น โดยเฉพาะในเรื่องนวัตกรรม เรื่องวิจัยและพัฒนาการปรับปรุงงานต่อเนื่องสม่ำเสมอ การป้องกันรักษาไม่ให้งานล้มเหลว เป็นต้น

2. จงยอมรับปรัชญาใหม่ๆ ของการบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาการทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือเรียกว่าวัฒนธรรมคุณภาพ คุณภาพคืองานและกระบวนการทำงานเป็นจริงสำนึกประจำที่ปลูกไว้ให้กับทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงเจ้าหน้าที่คนสุดท้าย

3. จงยุติการควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบ แต่จงพยายามกำกับดูแลคุณภาพทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนสุดท้าย ถ้ากระบวนการดีคุณภาพก็จะดี การตรวจสอบผลงานชิ้นสำเร็จไม่ได้ช่วยป้องกันการผิดพลาดในการผลิตจุดเน้นจึงอยู่ที่กระบวนการ

4. จงยุติวิธีดำเนินงานโดยการตัดสินใจที่ราคาขายผลผลิตเพียงอย่างเดียวหรือยกเอาเรื่องหนึ่งเรื่องใดมาตัดสินใจเพียงเรื่องเดียว เพราะคุณภาพมิได้อยู่เฉพาะตรงนั้นแต่หมายรวมทั้งทั้งองค์กร

5. จงปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การสร้างคุณภาพไม่ใช่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวหากเป็นกระบวนการค่อยเป็นค่อยไปที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ วงจรเดมมิ่ง (Plan – Do – Check – Act : PDCA) จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานในองค์กร

6. จงทำการฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ พนักงานเจ้าหน้าที่และผู้บริหารทุกคนนอกจากจะได้รับการปลูกจิตสำนึกเรื่องคุณภาพแล้ว จะต้องได้รับการฝึกอบรมเรื่องคุณภาพและการบริหารคุณภาพ / การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติและการใช้เครื่องมือแห่งคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

7. จงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานเป็นผู้นำตนเอง รับผิดชอบต่อผลงานของตนเองให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น

8. จงกำจัดความกลัวให้หมดไป พนักงานทุกคนต้องกล้าที่จะสอบถามในสิ่งที่ตนไม่รู้ ไม่เข้าใจ ฝ่ายบริหารต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกหรือเสนอแนะวิธีปรับปรุงคุณภาพต่อทีมงานหรือต่อองค์กร

9. จงทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องประสานและกระตุ้นให้พนักงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันปรับปรุงคุณภาพองค์กร

10. จงกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย แต่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนแทนหรือหากจะทำให้คำขวัญเป้าหมายมีแนวปฏิบัติที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

11. จงกำจัดจำนวน โควตาที่เป็นตัวเลขเพื่อวัดผลงานของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว จะพิจารณาคุณภาพมากกว่าปริมาณในการวัดผลงานของพนักงาน

12. จงกำจัดสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน โดยเฉพาะการไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

13. จงจัดทำแผนการศึกษาและแผนการฝึกอบรมให้บ่อยและต่อเนื่องเนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและตลอดเวลา การฝึกอบรมพนักงานจะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรสูง

14. จงลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ บุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องยึดมั่น ผูกพันต่อคุณภาพอย่างจริงจังและยาวนาน

โดยสรุปแล้วหลักการบริหารเชิงคุณภาพของเดมมิ่งมุ่งหมายให้องค์กร (สถาบันอาชีวศึกษา) ยึดคุณภาพเป็นหลักในการบริหารจัดการ คุณภาพของสถาบันการศึกษา คือคุณภาพของการบริการทางการศึกษาที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า นั่นคือ (1) มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) (2) มุ่งปรับปรุงกระบวนการ (process improvement) และ (3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement) ขณะเดียวกันก็สร้างระบบสนับสนุนขึ้น ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ การให้การศึกษอบรมแก่บุคลากร การมีโครงสร้างสนับสนุนการสื่อสารทำความเข้าใจ ประชาสัมพันธ์ การยอมรับให้รางวัลและการประเมินผล

2. การพัฒนาระบบคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย

2.1 แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการ 1) ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย 2) ส่งเสริมและบริหารจัดการการใช้อาคารเรียน ห้องเรียน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดและคุ้มค่า 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการของนักศึกษา และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) ส่งเสริมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของอาคารเรียน ห้องเรียน ให้มีบรรยากาศทางวิชาการ 6) ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงาน 7) ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลากร 1) ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อการเรียนการสอนและการขอตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์และบุคลากร 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้ ทักษะในวิชาชีพที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและเป็นไปตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง 3) สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้แก่คณาจารย์และบุคลากรทางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข 4) ส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และมีการยกย่องคณาจารย์และบุคลากรตัวอย่าง พร้อมทั้งมีมาตรการลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 5) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการทางานรายบุคคลและการทางานเป็นทีม

2.3 แผนพัฒนาการจัดการความรู้ 1) ส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรให้มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้ 2) ส่งเสริมให้มีระบบและกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของงานในองค์กร 3) ส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

2.4 แผนพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา และนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาไปพัฒนาระบบการบริหารตามภารกิจของหน่วยงาน 2) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในบัณฑิตวิทยาลัย ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์และมีการพัฒนาที่ดีขึ้น 5) ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินการประกันคุณภาพที่ครบถ้วนอย่างต่อเนื่อง

2.5 แผนพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ 1) จัดให้มีทีมงานเพื่อวิจัยประเมินหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยทุก 5 ปี หลักสูตรที่ปรับปรุงมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับความต้องการและการพัฒนาของสังคมไทยและสังคมในภูมิภาคเอเชีย 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนต้องดำเนินการเพื่อให้การพัฒนานักศึกษามีคุณลักษณะตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิด้านความรู้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ และการ

พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้แก่นักศึกษา 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีประสบการณ์จริงในรูปแบบที่หลากหลาย 4) สร้างหลักสูตรที่เสริมการเรียนรู้โดยใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนรู้ภายใน 5-10 ปี 5) สร้างหลักสูตรที่มีเนื้อหาสาระและรายวิชาที่เป็นมาตรฐานสามารถเทียบโอนกันได้ระหว่างสถานศึกษา 6) จัดสร้างวารสารทางวิชาการเฉพาะสาขาเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของอาจารย์และนักศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ 7) จัดให้มีกลไกได้สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ให้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น สามารถสร้างผลงานทางวิชาการ และการมีตำแหน่งทางวิชาการ

2.6 แผนพัฒนานักศึกษา 1) พัฒนากลไกในการผลิตนักศึกษาให้มีจริยธรรมที่สอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย และมีคุณลักษณะสอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ประการ 2) พัฒนานักศึกษาโดยผ่านกระบวนการสอนให้มีทักษะในการดำเนินชีวิต ตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม

2.7 แผนพัฒนาด้านวิเทศสัมพันธ์ 7) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอนร่วมกับองค์กร สถาบันการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ

2.8 แผนพัฒนางานวิจัย 1) ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทวิจัให้แก่ นักศึกษาและคณาจารย์บัณฑิตศึกษา 2) สนับสนุนคณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัยในการผลิตผลงานวิจัย 3) ส่งเสริมการเป็นเครือข่ายสารสนเทศด้านแหล่งทุนวิจัย และการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการส่งเสริมการทวิจัแก่นักศึกษาและ คณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย

2.9 แผนพัฒนาการบริการวิชาการ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกลไกในการดำเนินงานบริการวิชาการที่มีการบูรณาการระหว่างการเรียนการสอนการวิจัย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 2) การสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรภายนอกทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน 3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรด้านการให้บริการวิชาการ

2.10 แผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยและสามารถเชื่อมโยงกับงานการเรียนการสอน การ

วิจัย การบริการวิชาการ และพัฒนานักศึกษา 2) เสริมสร้างวัฒนธรรม และเอกลักษณ์ที่ดีเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และชุมชน

2.11 แผนพัฒนางานประชาสัมพันธ์ 1) ส่งเสริมและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย 2) ส่งเสริมและพัฒนาให้มีสื่อที่มีประสิทธิภาพและระบบเครือข่ายประชาสัมพันธ์ ระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรภายนอก

3. การจัดการอุดมศึกษาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยในอีก 20 ปีข้างหน้าคือ ปี พ.ศ.2570 ไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหาร และพลังงาน อยู่บนฐานเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะถูกทอนมาดำเนินการเป็นแผนระยะ 5 ปี ซึ่งในแผนฯ 11 (พ.ศ.2555-2559) ได้กำหนด ทิศทางของแผนพัฒนาฯ โดยยึดแนวคิดและหลักการสำคัญ 4 ประการคือ 1) พัฒนาคตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วม 3) พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม และ 4) ยึดวิสัยทัศน์ปี พ.ศ.2570 เป็นเป้าหมาย

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศมีความมั่นคง เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” โดยมีพันธกิจที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) พัฒนาระบบการผลิต/บริการให้เข้มแข็ง มีเสถียรภาพบนฐานความรู้และสร้างสรรค์ ขยายหลักประกันทางสังคม สร้างความมั่นคงทางด้านอาหารและพลังงาน การผลิตการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม และสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมไทย และ 3) สร้างความคุ้มกันให้เข้มแข็ง รองรับวิกฤติเศรษฐกิจในอนาคต พัฒนาระบบสุขภาพมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ มีเหตุผล และพร้อมทั้งได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาไว้ 7 ประการคือ 1) ยุทธศาสตร์สร้างฐานการผลิตที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างเข้มแข็งและสมดุล 2) ยุทธศาสตร์การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการผลิต การค้า และการลงทุนในประเทศและเชื่อมโยงกับ

เศรษฐกิจในภูมิภาค 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนให้เหมาะสมตามช่วงอายุ 4) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างทางสังคมให้เป็นสังคมที่มั่นคง เป็นธรรม มีพลัง และเอื้ออาทร 5) ยุทธศาสตร์การเป็นเศรษฐกิจและสังคมสีเขียว 6) ยุทธศาสตร์การสร้างความสุขและมั่นคงของพลังงานและอาหาร และ 7) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งให้ภูมิภาคและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก

กรอบการพัฒนาประเทศในแผนฯ 11 มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา 4 ประเด็นคือ 1) สังคมซึ่งสถานการณ์ที่ผ่านมาส่งผลต่อความเข้มแข็งของรากฐานสังคมไทย ได้แก่ โลกาภิวัตน์ การพัฒนาที่ผ่านมา และการไหลของคน ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ส่งผลให้คนไทยมีการศึกษาสูงขึ้น อายุยืน แต่คุณธรรมและจริยธรรมลดลง 2) เศรษฐกิจทุนนิยมและเมืองขยายตัว รายได้สูงขึ้น แต่การกระจายไม่เป็นธรรม เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างเมือง-ชนบท เกิดช่องว่างทางความรู้ ความเอื้ออาทรเกื้อกูลกันมีน้อยลง 3) โครงสร้างประชากร มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม สังคมไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เด็กและวัยแรงงานลดลง ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และ 4) การสร้างคน คุณลักษณะของคนที่มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 ควรมีหรือเป็นคือ ใฝ่รู้ (Disciplined Mind) สังเคราะห์เป็น (Synthesizing Mind) สร้างสรรค์ (Creative Mind) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Respectful Mind) และมีคุณธรรม (Ethical Mind) หรือกล่าวโดยสรุปว่า สร้างคนให้ “มีความรู้ มีทักษะ และมีเหตุผล”

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษา กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประเด็นหลักคือ 1) ตอบสนอง ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีส่วนร่วม 3) เก่ง และ 4) ดี ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขระค้บการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของนักศึกษาที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง) โดยมีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้หน่วยงานทุกภาคส่วนทุกคณะปรับปรุงการให้บริการนักศึกษาให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษา 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา และสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและบริการของทางมหาวิทยาลัยได้โดยสะดวก เป็นธรรม ตรงตามความต้องการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบบัณฑิตวิทยาลัย 2) ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่างๆ หรืออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ 3) จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ 4) สนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยมีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศ ในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น และปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยในอนาคต 2) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของบัณฑิตวิทยาลัยให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมากขึ้น 3) เสริมสร้างให้หน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยมีความตื่นตัว คอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทันต่อสถานการณ์ และความท้าทายต่างๆ 4) ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล บัณฑิตวิทยาลัยให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มีน้ำใจ สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม โดยมีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย 2) ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารมหาวิทยาลัย 3) ส่งเสริม

ให้หน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 4) การสร้าง
 คุณภาพระหว่างฝ่ายและคณะต่างๆ

5. แนวคิดการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยแนวใหม่

5.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) กำหนดให้มีการ
 ปฏิรูประบบบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้เป็น “รูปแบบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยแนว
 ใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายที่เป็นรูปธรรม มี
 ความโปร่งใส และมอบความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติโดยยึดนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง โดยให้มีการ
 ปรับเปลี่ยนการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย 5 ด้าน (1) ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการ
 บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (Reprocess) โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นแบบมุ่งไปสู่ผล
 สัมฤทธิ์ (Results Based Management) คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยด้วยมิติ
 ะไรบ้าง แต่ละหน่วยมีตัวชี้วัดอะไรเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม หรืออีกนัยหนึ่งคือ นอกจาก
 จะวัดว่าทำอะไรได้บ้างแล้ว ยังจะวัดว่ามหาวิทยาลัยได้ทำอะไรบ้าง (2) ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ
 การเงินและการพัสดุ (Refinance & Budget) โดยการพัฒนากระบวนการจัดทำงบประมาณที่เน้นการ
 ควบคุมการใช้จ่ายเงินเป็นหลัก เพื่อให้ตรวจสอบได้ง่ายและเน้นเป็นเครื่องมือในการวางแผน ดังนั้น
 งบประมาณจะชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานคือ ทำให้ผู้พิจารณา
 งบประมาณสามารถทราบได้ว่า การจัดสรรงบประมาณนั้นช่วยให้บัณฑิตวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย
 ได้หรือไม่ และเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่าง
 เป็นรูปธรรม มีดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ (3) ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
 (Reparadigm) โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย
 จากความลึกลับความเชื่อเดิมนๆ ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่านิยมรักศักดิ์ศรี มีจริยธรรม
 รับผิดชอบต่อผลงาน (ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย 5 ประการ คือ กล้ายืน
 หยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และมุ่ง
 ผลสัมฤทธิ์ของงาน) (4) ปรับเปลี่ยนกฎหมายหรือปรับปรุง โครงสร้างการบริหารงาน
 (Reorganized) โดยปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และม
 ีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไปให้ภาคเอกชนดำเนินการ (5) ปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล โดย
 การปรับระบบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนจากระบบยี่ดชั้นหรือระดับตำแหน่งเป็นการยึด

ความสามารถและผลงาน พัฒนารูปแบบการจ้างงานให้หลากหลาย มีการสร้างระบบนักบริหารระดับสูงเพื่อให้การสรรหาทำได้ง่าย โปร่งใส เปิดกว้างและยืดหยุ่น “ความสามารถ” มากกว่า “อำนาจนิยม” รวมทั้ง การกำหนดขนาดเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตให้กะทัดรัด เหมาะสมกับภารกิจอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยแนวใหม่จึงเป็นแนวคิด/หลักการพื้นฐานของการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่สำคัญคือ 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่นักศึกษา 2) คำนึงถึงความต้องการของนักศึกษาเป็นหลัก และ 3) มหาวิทยาลัยพึงทำบทบาทเฉพาะที่บัณฑิตวิทยาลัยทำได้ดีเท่านั้น

5.2 การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยตามหลักการบริหารกิจการมหาวิทยาลัยที่ดี ควรส่งเสริมให้บัณฑิตวิทยาลัยไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการดังนี้ (1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ได้ตกลงกันได้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก (2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การสนับสนุนให้นักศึกษาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน (3) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา การเคารพในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน(4) หลักความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินงานและการตัดสินใจที่เปิดเผยเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในมหาวิทยาลัย มีการเปิดเผยข้อมูลทุกขั้นตอนในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้นักศึกษารู้และเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยมีแนวทางหรือโครงการจะทำสิ่งใด วิธีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีอย่างไร การวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและแนวทางการตัดสินใจ รวมทั้งเหตุผลในการวินิจฉัยเป็นอย่างไร สร้างกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ (5) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การรณรงค์ให้มีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันในเวทีโลก โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานและแสดงประสิทธิภาพสูงกว่า นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ พัฒนาความสามารถของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง (6) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง

การเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัยไม่ว่าด้วยการส่งความเห็น การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อบรรลุเป้าหมาย 7 ประการตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ 1) การเกิดประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประโยชน์จะต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่านักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย 2) การเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยจะต้องบริหารงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นสำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากร (อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน) 3) ความมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในภารกิจบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าจะต้องกำหนดวิธีการทำงานของบัณฑิตวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติการได้ 4) การมีขั้นตอนการปฏิบัติงานเท่าที่จำเป็น ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวนักศึกษา รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในลักษณะ one-stop service 5) มีการปรับปรุงภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัยให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้เกิดการปรับปรุงภารกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของมหาวิทยาลัยหรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ ทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นทางแผนงานและโครงการทุกระยะ การขุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น และการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์อยู่เสมอ 6) การที่นักศึกษาได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของนักศึกษา เป็นการปฏิบัติบัณฑิตวิทยาลัยที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของนักศึกษาผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของนักศึกษาและความพึง

พอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติบัณฑิตวิทยาลัย 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติบัณฑิตวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติบัณฑิตวิทยาลัย เป็นการตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง โดยบัณฑิตวิทยาลัยจะต้องจัดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานว่ามีผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณภาพ และความพึงพอใจอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ อย่างไร

ดังนั้น การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยตามหลักการบริหารมหาวิทยาลัยที่ดี จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของ โดยเน้นสาระสำคัญ คือ ธรรมชาติ มีขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส ประโยชน์และประหยัด รวมทั้ง การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานของคณะต่างๆ

6. การพัฒนาอุดมศึกษาไทยวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ในอนาคต

แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอุดมศึกษาอย่างจริงจัง ทั้งในด้านระบบบริหาร ระบบบุคลากร การเงินและงบประมาณ ไปจนถึงเรื่องคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยวิจัย และกลุ่มสถาบันที่เน้นหนักการเป็นอุดมศึกษาของท้องถิ่น ทั้งนี้ รวมไปถึงการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนตามแนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียงในระยะหลังเพื่อพยายามตอบ โจทย์การพัฒนาโดยรวมของประเทศที่เน้นระบบเศรษฐกิจผสมผสานตามศักยภาพของพื้นที่ที่สำคัญ ในอดีตที่ผ่านมา เรามีแผนพัฒนาอุดมศึกษาเป็นระยะๆ ทุกระยะมีเวลา 5 ปี เหมือนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำให้การพัฒนาอุดมศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเพราะเป็นแผนรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา การจัดทำ แผนอุดมศึกษาระยะยาวจึงเป็นความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาอุดมศึกษาของไทยในอนาคตเป็นไปในเชิงรุกแทนเชิงรับอย่างที่ผ่านมา ทิศทางในการพัฒนาประเทศจะเป็นไปในลักษณะที่ถูกกำหนดด้วยอุปทาน (supply push) มากกว่า อุปสงค์ (demand pull) จึงต้องพยายามมองว่าในอนาคตข้างหน้า ว่าต้องการให้ประเทศของเราเป็นอย่างไร ต้องการให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

บทบาทของอุดมศึกษาในฐานะเครื่องมือสร้างความเสมอภาคทางสังคมและลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ แนวคิดเรื่องบทบาทของอุดมศึกษาในฐานะเครื่องมือสร้างความเสมอภาคทางสังคมและลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นควบคู่กันในกุศโลบายการพัฒนาดังกล่าวอัน

สืบเนื่องจากปัญหาช่องว่างของรายได้ระหว่างภาคเมืองกับชนบท ตลอดจนปัญหาสังคมในด้านต่างๆ ที่สะสมมาในสังคมไทย ทั้งนี้โดยเน้นความพยายามขยายโอกาสการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง อันเห็นได้จากความเคลื่อนไหวที่สำคัญ

6.1 ประสิทธิภาพของระบบอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอุดมศึกษา ครอบคลุมทั้งในด้านระบบบริหาร ระบบบุคลากร การเงินและงบประมาณ ไปจนถึงเรื่องคุณภาพการศึกษา ซึ่งล้วนแต่ตกย้ำปัญหาติดขัดในระบบราชการ และสะท้อนความต้องการในการปฏิรูปการบริหารออกจากสภาพความเป็นส่วนราชการ ทั้งนี้ หน่วยงานกลางทางการศึกษา ตลอดจนมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้ทำ หน้าที่ในการจุกประกายความคิดเรื่องประสิทธิภาพของระบบอุดมศึกษาในมิติต่างๆ ประการแรก มหาวิทยาลัยสนใจเฉพาะปัญหาของตัวเองโดยมองข้ามความสำคัญของปัญหาสังคมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม มหาวิทยาลัยจึงขาดจุดยืนด้านคุณธรรมสังคมและเสียโอกาสที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมประการที่สองสถาบันมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมุ่งรับใช้ผลประโยชน์ทางการเมืองของรัฐบาล และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของนายทุนอุตสาหกรรมมากเกินไปจนทำให้ละเลยภาระหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน นักศึกษาผู้ซึ่งจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญของสังคมถูกทอดทิ้งได้รับแต่ใบรับรอง (certification) ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าสู่สังคมวิชาชีพแต่จิตใจ (mind) ของเขาจะไม่ได้รับการฝึกฝนให้รู้จักคิด วิเคราะห์หรือเข้าร่วมรับผิดชอบต่อปัญหาสังคมที่อยู่รอบข้างจุดยืนทางคุณธรรมสังคม มหาวิทยาลัยจึงเปลี่ยนสภาพเป็นเพียงเครื่องมือรับใช้ผลประโยชน์ของชนชั้นสังคมและในบางครั้งเป็นเครื่องมือที่ปกป้องรักษาโครงสร้างสถานภาพให้ดำรงอยู่ (status quo) ซึ่งเต็มไปด้วยการเอารัดเอาเปรียบและการกดขี่ขูดรีดของคนในชนชั้นหนึ่งต่ออีกชนชั้นหนึ่ง มหาวิทยาลัยจึงต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตทั้งในด้านเอกลักษณ์ (identity) และความชอบธรรมปทัสถานสังคม (normative legitimacy) ปัญหาหลักของการอุดมศึกษาไทยโดยเฉพาะระบบอุดมศึกษาของรัฐที่ทำให้เราปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ซักช้า เป็นเพราะระบบ "มากมาย หลายหัว" จนไม่อาจประสานงานไปสู่เป้า หมายเดียวกันได้ ซ้ำร้ายสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละแห่งก็ยังคงใช้เงินมากขึ้นเรื่อยๆ

6.2 การเป็นอุดมศึกษาของท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษาไทยเท่าที่เป็นอยู่ได้สั่งสมและสร้างสรรค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนท้องถิ่นเห็นอย่างชัดเจนถึงช่องว่างอันกว้างใหญ่ในระบบการ

จริงจังนักเพราะสาขาที่บรรดามหาวิทยาลัยใหม่ทั้งหลายเปิดสอนก็มักจะเป็นสาขาสังคมศาสตร์ซึ่งว่างงานมากที่สุดและมหาวิทยาลัยทั้งเก่าและใหม่ต่างก็พยายามเปิดสอนให้ครบทุกสาขาวิชาเพียงเพื่อจะให้มันชื่อว่าสมบูรณ์ตามนิยามของมหาวิทยาลัยเท่านั้นเมื่อเร่รับเปิดสอนกันเช่นนี้ก็ต้องรับอาจารย์ขาดคุณภาพเข้ามาและผลิตบัณฑิตขาดคุณภาพออกไปโดยวิธีเรียนกันง่ายๆ จบกันง่ายๆ ไม่รู้อะไรจริงจังสักอย่าง

6.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต แนวคิดเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตเน้นหนักการพัฒนาสภาพสังคมผู้ผลิต (producer society) มากกว่าสังคมผู้บริโภค (consumer society) ที่เรียกร้องให้บัณฑิตรุ่นใหม่มีความเป็นนักคิดและการมีจิตสำนึกที่ดีต่อส่วนรวมบัณฑิตต้องมีลักษณะเหมือนคนซึ่งชุมทรัพย์ ชุมทรัพย์ในที่นี้หมายถึงความรู้ วิชา และการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งคนอื่นคิดว่า เป็นบัณฑิตจะสามารถชี้ให้เห็นได้ และ ถ้าเกิดปัญหาให้เห็นว่าบัณฑิตจะหาทางแก้ให้เขาได้ ก็เป็นหน้าที่ของบัณฑิตซึ่งจะต้องพร้อมอยู่เสมอ ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการที่เปรียบเสมือนชุมทรัพย์และจะต้องพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงอันแรกที่คุณศึกษาหรือมหาวิทยาลัยน่าจะดำ เนินการได้คือการเปลี่ยนแปลงคนประการแรกขอให้สอนเป็นคนที่มีความหวัง มีพลัง มีแรงบันดาลใจและมีความเชื่อมั่นที่จะช่วยกันพัฒนาประเทศและสังคมต่อไป ประการที่สอง ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูงในสังคมโลกและการพัฒนาอย่างรวดเร็วของสังคมไทย เราต้องสร้างคนของเราให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของสภาพเศรษฐกิจ สังคมและที่สำคัญที่สุด เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ประการที่สาม ให้บัณฑิตของเรานั้นแม้เขาจะเรียนเก่ง แกร่งกล้า และทำทาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรู้จักพื้นฐานวัฒนธรรมของเราเองและพร้อมที่จะรับและสร้างตนเองให้เป็นคนมีวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม ให้ได้ชื่อว่าเป็นคนไทยที่มีวัฒนธรรมของตนเองและอยู่ในโลกสมัยใหม่ได้

6.5 การปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา แนวคิดเรื่องการปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเพื่อส่งเสริมปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิตนอกจากนี้ยังเน้นย้ำการเรียนรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตได้มากขึ้นงานวิชาการในโครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์เป็นภาพสะท้อนล่าสุดที่ยังคงชี้ให้เห็นแนวคิดของการมุ่งผลิตกำลังคนที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการ “ก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียน” ในปี 2558 อย่างเต็มตัวในขณะที่มหาวิทยาลัยในตะวันตก มี

เรียนรู้และการสร้างสรรค์องค์ความรู้ ซึ่งจะมียุทธศาสตร์สำคัญไม่แต่เพียงในด้านการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเท่านั้น หากยังรวมถึงอนาคตของการพัฒนาประเทศโดยรวมด้วย ระบบการเรียนรู้จึงค่อนข้างลอยตัวออกไปโดยอาศัยองค์ความรู้ที่มีมาแต่บริบทสังคมวัฒนธรรมภายนอกเป็นพื้น ผลที่ได้รับจึงเท่ากับเป็นการผลิตกำลังคนระดับวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่แปลกแยกออกไปจากพื้นฐานสังคมวัฒนธรรมของตนเอง การที่สถาบันราชภัฏถูกกำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงทำให้สถาบันราชภัฏต้องมีบทบาทในการแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ของชาติที่เป็นอยู่ในขณะนี้ด้วย โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อจะเป็นรากฐานในการผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล โดยเฉพาะในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททางสังคมวัฒนธรรมท้องถิ่น แต่ก็จำเป็นต้องเชื่อมโยงและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ด้วย จึงจะนำภูมิปัญญาชาวบ้านไปสู่การเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ผศ.ดร.ระบบการศึกษา ให้อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยโดยต้องมีการเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ปรับกระบวนการยุทธศาสตร์ในการวิจัย รวมไปถึงการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกันด้วย และควรเน้นการทำ วิจัยแบบยึดพื้นที่และภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันไป ภายในปี 2558 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดจักต้องเป็นที่แหล่งความรู้อันยิ่งใหญ่ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิธีการเรียนรู้ตามรอบเบื้องพระยุคลบาทศึกษาสืบสานและพัฒนาตามแนวพระราชดำริเพื่อก่อประโยชน์สูงสุด ทางการศึกษาต่อปวงประชาราษฎร์ไทย ยังผลให้ชุมชนท้องถิ่นเจริญก้าวหน้ามั่นคงและยั่งยืน

6.3 การผลิตบัณฑิตการผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองพลวัตตลาดแรงงาน แนวคิดเรื่องการผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองพลวัตตลาดแรงงานสะท้อนให้เห็นชัดเจนในงานเขียนโยบยาหลายชิ้นในช่วงเวลานั้น โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงนโยบายในโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวของทบวงมหาวิทยาลัย อาทิ การคาดคะเนกำลังคนระดับปริญญาการศึกษาตลาดแรงงานของบัณฑิตในเชิงพฤติกรรม ตลอดจนแนวโน้มพัฒนาการของโลกและประเทศในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการผลิตกำลังคน เป็นต้น แรงผลักดันดังกล่าวยังนำมาสู่ความเคลื่อนไหวที่สำคัญตามมาอีกหลายเรื่องการขยายปริมาณในด้านอุดมศึกษามีผลผลิตในแง่ที่คนมีความรู้เพิ่มขึ้น (และมีคุณภาพขึ้น) แต่คนที่ตลาดที่ว่างงานก็มากขึ้นด้วย คนพร้อมจะทำงานเพราะรัฐพัฒนาด้านปริมาณแต่รัฐไม่พร้อมที่จะสร้างงานมาให้ยิ่งกว่านั้นดูเหมือนรัฐจะไม่ได้คิดรับผิดชอบคนเหล่านี้อย่าง

หน้าที่บทบาทในด้านสร้าง intellectual quality ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเรียนการสอนแบบค้นคว้า ถกเถียงเกิดห้องสมุด มหาวิทยาลัยของเราเริ่มต้นด้วยการให้คน ได้เรียนรู้วิชาที่มีประโยชน์ไปใช้ทำงาน เพื่อพัฒนาประเทศได้ทันทีจึงมุ่งให้นักศึกษาได้เรียนรู้เฉพาะที่เห็นว่าจำเป็น โดยอาจารย์เป็นผู้กำหนดว่าจะเรียนอะไรและมากน้อยเท่าใด การสอนของเราจึงมีลักษณะเหมือนการป้อนให้และนักศึกษานำไปท่องจำและทดสอบแต่ที่อาจารย์สอนผู้เรียนเก่ง คือ คนที่ท่องสิ่งที่ครูสอนได้มากการอ่านหรือหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างคุณภาพสมองจึงไม่จำเป็นไม่ต้องเข้าห้องสมุดเลยก็สอบได้ไปฟังเล็คเชอร์ จดเล็คเชอร์ท่องเล็คเชอร์เท่านี้ก็พอแล้วสิ่งที่ครูให้ก็นำมาจากตำรา ตำราไทยก็ไม่มีมีแต่ตำราฝรั่ง ดังนั้น การสอนจึงมีลักษณะป้อนให้ (spoon fed) เรียนโดยท่อง (learn by rote) สิ่งที่ครูสอนก็ให้ตำราทั้งคูน (bookish) เมื่อเป็นดังนี้ วิชาความรู้ จึงเป็นความรู้ที่ฝรั่งเขียนไม่เป็นปัญหาหรือเรื่องของไทย

6.6 การพัฒนาบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่รับผิดชอบหลักสูตรมักจะเข้าใจว่าการเรียนการสอนในระดับปริญญาโทเป็นการเรียน “ต่อเนื่อง” จากในระดับปริญญาตรี ซึ่งความจริงไม่ใช่เลยเมื่ออาจารย์เข้าใจว่าปริญญาโทก็คือต่อเนื่องจากปริญญาตรี แต่สอนเนื้อหาวิชา “ให้มาก ให้ลึก” กว่าปริญญาตรีก็เท่ากับเป็นปริญญาโท วิธีการจัดการเรียนการสอนเลยเป็นแบบฉบับเดียวกัน คือ ส่วนใหญ่จะเน้นการบรรยาย ซึ่งเป็นผลเสียอย่างมาก เพราะในระดับปริญญาโท ปริญญาเอกนั้น ปรักษณาการศึกษาเน้นในเรื่องวิจัย คือต้องทำวิจัยด้วยตนเอง ดังนั้นความสามารถที่จะแสวงหาความรู้ต่างๆ ได้ด้วยตนเองจึงมีความจำเป็นและจำต้องมาก่อนเรื่องต่างๆ

6.7 กิจการนักศึกษา งานกิจการนักศึกษาเป็นเรื่องที่มักจะถูกกล่าวถึงในเชิงให้ความสำคัญอยู่เสมอแต่กลับไม่ได้รับการเน้นย้ำในทางปฏิบัติเท่าที่ควร ในรอบทศวรรษที่ผ่านมางานกิจการศึกษามักจะถูกกล่าวถึงในแง่ของการแสวงหารูปแบบและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยในบริบทความต้องการพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และได้รับการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ทุกด้าน มาถึงปัจจุบันในยุคโลกาภิวัตน์เราเริ่มเน้นการเสริมสร้างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในฐานะผู้บริหาร โภคยุคสังคมนวัตกรรมและการอาศัยกิจกรรมนักศึกษาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดี การเสนอแนวคิดเรื่องการบูรณาการงานกิจการนักศึกษาเข้ากับการสอนและการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนองเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างเป็นองค์รวมการเน้นย้ำเรื่องปัญหาจริยธรรมของนักศึกษาเป็น

อีกเรื่องหนึ่งที่มีการเคลื่อนไหวในวงวิชาการด้านกิจการนักศึกษาในปัจจุบัน โดยมีการจัดการประชุมสัมมนาในแวดวงอุดมศึกษาหลายครั้งในเรื่องเกี่ยวกับ กลวิธีในการพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรมของนิสิตนักศึกษานอกจากนี้ในวงวิจัยระดับปริญญาเอกก็เริ่มมีผู้ที่สนใจเข้าไปศึกษาชีวิตนักศึกษาในเชิงวัฒนธรรมและจริยธรรมมากยิ่งขึ้นด้วย

6.8 การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ดี การที่นักศึกษามาอยู่ในมหาวิทยาลัยนั้นมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่จะเป็นองค์ประกอบเกื้อหนุนให้พฤติกรรมของนักศึกษานั้นเปลี่ยนไป ถ้ากล่าวอีกทางหนึ่งก็คือเป็นการสร้างแนวความคิดประสบการณ์ที่ได้พบกับเพื่อน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสร้างแบบฉบับที่ดี ความมีศิลปะ ความมีวัฒนธรรมและอารยธรรมเหล่านี้ เป็นต้น เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการที่นักศึกษามาอยู่ในมหาวิทยาลัยจะได้รับติดตัวไปด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยใดก็ตามมีกิจกรรมที่ส่งเสริมดังที่ได้กล่าวมานี้มหาวิทยาลัยนั้นก็สร้างความประทับใจให้แก่นักศึกษาอย่างมากในหลายประเทศได้มีการกำหนดว่านักศึกษาต้องอยู่ร่วมกันในหอพัก นั่นก็เป็นการส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาและอื่นๆ อีกมาก ไม่ว่าจะเป็นการกีฬาการได้วาที การแสดงดนตรีและอื่นใดเหล่านี้เป็นเครื่องหล่อหลอมพฤติกรรมของนักศึกษาในขณะนั้นและในอนาคต สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ ความผูกพันของนักศึกษาที่มีต่ออาจารย์ที่ตนเห็นว่าเป็นแบบฉบับที่ดีก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะหล่อหลอมพฤติกรรมในอนาคตของนักศึกษาผู้นั้นด้วย การที่นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามี "ความรัก" ความซาบซึ้งในมหาวิทยาลัยก็ด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่ บรรยากาศก็ดี สิ่งแวดล้อมก็ดี

6.9 การบูรณาการงานกิจการนักศึกษาเข้ากับการสอนและการวิจัย แนวคิดเรื่อง การบูรณาการงานกิจการนักศึกษาเข้ากับการสอนและการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปเพื่อสนองเป้าหมายการพัฒนาบัณฑิตอย่างเป็นองค์รวมนั่นเอง โดยเน้นบทบาทของอาจารย์ในฐานะทั้งผู้สอนและนักวิจัยในการเชื่อมโยงภารกิจทั้งสองด้านให้เอื้อประโยชน์ต่อกิจการนักศึกษา เรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ ทำอย่างไรจะสร้างคนให้เป็น inquiry สร้างคนให้มีเชิงวิจารณ์ มีมนุษยธรรม มีคุณธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หลักสูตรเป็นเพียงแต่ส่วนหนึ่งเท่านั้น ที่สำคัญสร้างคนให้มีคุณสมบัติอย่างที่เราต้องการได้อย่างไรสิ่งจำเป็น คือ กิจกรรมนอกหลักสูตร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากและ เรามักจะละเลย เช่น หอพัก ของนักศึกษา ความจริงแล้วการเรียนการสอนที่เสริมสร้างคุณธรรม มนุษย์ธรรมนั้น อาจารย์กับนักศึกษาจะต้องอยู่ร่วมกันกินนอนร่วมกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่พิเศษ

ที่สุดหากจะเป็นการดีมากหอพักของเรามีน้อยมหาวิทยาลัยต่างจังหวัดก็รับได้ถ้าหากเราทำในเรื่องนี้ได้ กิจกรรมในเรื่องการศึกษา คนตรี ชมรมต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดก็จะเกิดขึ้นได้ลักษณะชมรมต่างๆ ในปัจจุบันไม่มี ประกอบกับขาดคณาจารย์ ที่จะลงไปใกล้ชิดช่วยให้คำ แนะนำ ทำให้กิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมที่ถูกต้องมีคุณภาพ เป็นตัวอย่างและรูปแบบที่ดีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องพบว่าแรงจูงใจที่จะทำให้อาจารย์ไปคลุกคลีกับลูกศิษย์น้อยลงทุกทีเพราะว่าการที่อาจารย์มีความก้าวหน้าทางวิชาการนั้นในระบบปัจจุบันไม่ได้เอามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คือ หน้าที่ของความเป็นครู ทุกขั้นตอนคือ หน้าที่หลักที่กล่าวไว้ว่าตั้งแต่อาจารย์ถึงศาสตราจารย์นั้น มีหน้าที่สอนวิจัย ให้การบริการวิชาการแก่ชุมชน และมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่นิสิต นักศึกษา แต่พิจารณาตำแหน่งทางวิชาการไม่ว่าจะเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

6.10 ปัญหาจริยธรรมของนักศึกษา ผลกระทบจากกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในด้านสังคมและวัฒนธรรมที่นำมาซึ่งลักษณะสังคมผู้บริโภครวม และการติดยึดในวัตถุ ตลอดจนการเสื่อมลงของค่านิยมและวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมไทย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้มีขึ้นแก่บัณฑิต อาทิ ความศรัทธา ในศาสนธรรม ความมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ความสามารถในการปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับโลกของการทำ งานในอนาคตอีกด้วย เมื่อต้องการให้บัณฑิตเป็นคนขยันหมั่นเพียร เป็นคนมีความอดทน รู้จักอดออม จะสร้างให้เขามีคุณสมบัติทั้ง 4 ประการได้ ลักษณะจิตใจแบบนักสร้าง หรือลักษณะจิตใจแบบนักพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญมาก มีฐานแห่งความอยากทำ เรียกว่า ฉันทะ ซึ่งจะต้องสร้างให้ได้ เมื่อสร้างลักษณะนี้ขึ้นมาแล้วก็จะได้อะไรอื่นๆ ขึ้นมามากมาย เช่น ความเป็นผู้นำทำไมจึงได้ความเป็นผู้นำ เพราะเมื่อคิดจะทำ ก็นำไปสู่ความคิดริเริ่ม มีลักษณะของการที่จะนำส่วนฝ่ายตรงข้ามคือพวกนักเสพพวกนี้จะคอยตาม คอยตามหาผลที่คนอื่นเขาทำ ให้เสร็จแล้วก็จะกลายเป็่นนักตามเท่านั้นเอง นอกจากความเป็นผู้ทำ กับผู้นำแล้ว ยังจะได้คุณธรรม คุณสมบัติที่ดีอื่นๆ อีก เช่น ความมีระเบียบ วินัย เพราะพวกนักสร้างสรรคนี้คิดริเริ่มจะต้องวางแผน จะต้องคาดการณ์ว่าจะต้องทำ อย่างไรๆ เป็นขั้นเป็นตอนจึงทำให้มีระเบียบวินัยในการกระทำ

6.11 การวิจัย ความตื่นตัวด้านการวิจัยในประชาคมอุดมศึกษาไทยยังมาสู่การผลักดันแนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยวิจัยและการสร้างประชาคมวิจัยที่มีความเข้มแข็งอันมีนัยรวมถึงการปฏิรูปอุดมศึกษาในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมทางวิชาการขององค์กรอุดมศึกษาที่พึงมุ่งมั่นในการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ พร้อมกับการพัฒนาระบบบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ โดยกระแสดความตื่นตัวยังกระทบไปถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่เริ่มกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นบทบาทสำคัญ

6.12 แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยวิจัย การวิจัยนั้นนำไปเกิดปัญญา จะอย่างไรจะให้ปัญญาที่ได้มาแผ่ขยายไปถึงคนทั่วทั้งสังคม หรือคนส่วนใหญ่ ให้คนส่วนใหญ่มีปัญญาอย่างนี้ด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นแนวมาจากอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นมาใน 20-40 ปีที่ผ่านมา การกระทำในปัจจุบันจะส่งผลไปถึงชะตากรรมของประเทศใน 20-40 ปีข้างหน้า เมื่อพิจารณาการพัฒนาอุดมศึกษาในระยะเริ่มต้น เห็นได้ว่าการตั้งต้นอุดมศึกษาของญี่ปุ่นแตกต่างจากของไทย การเกิดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นเกิดขึ้น เพื่อจัดคนให้กับราชการและแนวคิดที่เห็นว่าความรู้ในตะวันตก โดยเฉพาะอเมริกาและยุโรปมีมากมหาวิทยาลัยเป็นวิธีการนำ ความรู้เหล่านั้นเข้ามาใช้ ในปีที่ตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั่นเองเป็นที่ญี่ปุ่นสร้าง Institute of Chemical and Physical Science หรือ RIXEN ต่างเพียงไม่กี่เดือน สถาบันนี้มุ่งงานวิจัย มุ่งการหาข้อความรู้ใหม่ นับแต่นั้นมาญี่ปุ่นมีคนได้รางวัลโนเบลไปหลายคน ความแตกต่างกับของไทยนั้นมีชัดเจน ญี่ปุ่นมุ่งสร้างความรู้ของตนเอง ไม่ใช่ นำ ความรู้มาใช้เฉยๆ การพัฒนาที่เราขาดก็คือ การพัฒนาทางปัญญาขาดการสนับสนุนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ขาดการกลั่นความรู้ให้ปราณีตขึ้นสิ่งที่เป็นปัญหาคือ Vision หรือ Perception มองอนาคตไม่เห็น มองไม่ออกว่าจะอะไรเกิดในสาขาวิชาของตนในอนาคต อันดับที่สองที่เราขาด ขาดความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งผู้ให้และผู้รับและขาดเจตคติในการวิพากษ์วิจารณ์ ไม่สามารถกลั่นข้อความรู้ให้ปราณีตขึ้นจนเกิดความหลงนักวิชาการจึงเกิดความหลงที่ว่าฉันเท่านั้นเป็นผู้รู้มากกว่าคนอื่นๆ อันนี้อาจเป็นจุดสำคัญของอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยต้องผสมผสานการบุกเบิกแสวงหา สะสม ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์ของความรู้ครบวงจรมีความอิสระทางปัญญาสามารถพึ่งตนเองทางวิชาการได้ตามสมควรมีทั้งการรับวิชาการจากผู้อื่นและให้วิชาการแก่ผู้อื่นตามฐานะและ โอกาสหลุดพ้นจากการเป็นทาสหรืออาณานิคมทางปัญญาแหล่งวิชาการนี้ต้องมุ่งสร้างสรรค์ทั้งวิชาการ โดยตรงและบุคคลอันเป็นที่ตั้งแห่งวิชาการตลอดจนมีเครื่องประกอบ

อุปกรณ์ส่งเสริมวิชาการและบรรยากาศ มีการผลิตนักวิชาการที่แท้จริงเป็นหลักควบคู่ไปกับการผลิตความรู้การผลิตบัณฑิตต้องถือเอาปัญหาหรือความเป็นนักวิชาการ (scholar) และคุณธรรมเป็นเป้าหมายหลัก การผลิตบัณฑิตในรูปดังกล่าวนี้ ต้องผสมผสานกับการวิจัยและมีกลวิธีต่างๆอันจะยังผลให้บรรลุเป้าหมายได้สำหรับในระดับชาติ สถาบันราชภัฏจะเด่นชัดขึ้นหากมีการศึกษาวิจัยเรื่องของท้องถิ่นกันอย่างจริงจัง เพราะการศึกษาต้องไปสำรวจศักยภาพได้เข้ามาอยู่ในงานบริการชุมชน กระบวนการเข้าไปศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ไม่ใช่แค่สร้างผลงานวิจัย แต่เป็นกระบวนการสร้างคนด้วย สร้างคนรุ่นใหม่ให้ตระหนักและสนใจงานพัฒนาท้องถิ่น การศึกษาเชิงคุณค่า/ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพราะคุณค่า/ภูมิปัญญาท้องถิ่นคือทรัพยากรของท้องถิ่น ต้องรู้จักทรัพยากรของท้องถิ่นโดยผ่านการจัดการ ถ้าเรารู้จักการจัดการจะทำให้คนที่อยู่ในชุมชนเกิดการเรียนรู้ในภูมิปัญญาพร้อมๆ กับนำไปสู่การจัดการทรัพยากรอื่นที่มีอยู่แล้วในชุมชน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อชุมชน ต่อท้องถิ่นและสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาได้

6.13 การบริการวิชาการ การขยายบทบาทด้านการศึกษาคือเนื้อหาของสถาบันอุดมศึกษาเน้นบทบาทในการเสริมสร้างความเสมอภาคด้วยการหนุนการให้บริการวิชาการความรู้แก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายทั้งในภาคเมือง ชนบท และภาคการผลิตต่างๆ ระบบวิทยาลัยชุมชนเน้นหนักการศึกษาต่อเนื่องและการบริการวิชาการแก่ชุมชนกับเน้นการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ การให้บริการวิชาการจึงถูกมองว่านอกจากในแง่ของการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคมแล้วในอีกแง่หนึ่งก็น่าจะเป็นแหล่งรายได้ระดับหนึ่งให้แก่สถาบันอุดมศึกษาด้วย โดยในระยะที่ผ่านมา มีแนวคิดและนวัตกรรมในด้านรูปแบบและกลไกการให้บริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในแนวทางดังกล่าวอยู่ไม่น้อย สถาบันอุดมศึกษาสามารถที่จะให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนได้ในหลายรูปแบบซึ่งทำรายได้ให้แก่สถาบันเป็นอย่างดี เช่น จัดการประชุมสัมมนา ทางวิชาการปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นเจ้าภาพจัดประชุมสัมมนา ทางวิชาการต่างๆ ได้กำไรจากการจัดนั้น เพราะผู้เข้าร่วมยินดีที่จะจ่ายโดยเฉพาะ การประชุมสัมมนาวิชาการที่เชิญต่างประเทศเข้าร่วมซึ่งสามารถที่จะเรียกเก็บค่าลงทะเบียนและค่าบริการต่างๆ ได้สูง จัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น รับทดสอบมาตรฐานสินค้าและสิ่งประดิษฐ์ เปิดสถานที่บริการสถานที่บริการต่างๆ อันได้แก่โรงพยาบาล โรงพยาบาลสัตว์ โรงเรียนอนุบาลประถม มัธยม ซึ่งโดยปกติเพื่อให้สวัสดิการบริการแก่นุคคลากรของสถาบันอุดมศึกษาสามารถขยายกิจการออกไปสู่บริการ

ประชาชนทั่วไปทบทวนเป็นที่ปรึกษาให้แก่เอกชนเอกชนต้องการนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ปรึกษามาก สถาบันอุดมศึกษาไทย มักไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ เปิดโอกาสให้นักวิชาการของตนไปเป็นที่ปรึกษาองค์กรเอกชนและแบ่งปันผลประโยชน์

4.14 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนชนบทเป็นไปตามกระแสการกระจายอำนาจและการเสริมสร้างความเท่าเทียมและความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคมของสังคมชนบท โดยมีสถาบันหลายกลุ่มที่เข้ามาขานรับบทบาทนี้อย่างจริงจัง อาทิ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดำเนินกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับคนและภูมิปัญญา ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตไทยและการบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้สอดคล้องไปกับกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดวิธีรู้สึก วิธีแสดงออก ระบบความหมายและคุณค่า อันนำไปสู่การเลือกสรรและการตัดสินใจเพื่อการดำรงชีวิตที่เหมาะสมในสถาบันและในชุมชนโดยการบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอนและกระบวนการพัฒนาคนรุ่นใหม่

6.15 เทคโนโลยีสารสนเทศ ความคิดเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศในอุดมศึกษาที่ผ่านมา ยังเน้นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์กับระบบสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา เป็นประเด็นหลักมาอย่างต่อเนื่อง และมีแนวคิดและแนวทางเรื่องการพัฒนาในรูปแบบใหม่ของการให้บริการของสถาบันอุดมศึกษาผ่านสื่อสารสนเทศแบบต่าง ๆ มากขึ้นในระยะหลัง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเรื่อง IT Campus, Cyber Campus และ Virtual University รวมไปถึงมีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและวิจัย และการพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ งานวิชาการของหน่วยงานกลางและสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งมีส่วนผลักดันแนวความคิดในเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่อง

6.16 ความเป็นสากลของการอุดมศึกษา ความคิดเรื่องความเป็นสากลของการอุดมศึกษาของเราเริ่มจากฐานความต้องการเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคอาเซียนในการพัฒนาการอุดมศึกษาตามวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ การดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศเป็นกลไกสำคัญยิ่งประการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยมุ่งเน้น และมีการดำเนินการที่จริงจังต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นหลักเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทยไปสู่ความเป็นสากลและความเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการเรียนรู้ในภูมิภาคแนวคิดเรื่องเครือข่ายความร่วมมือ

เป็นผลพวงสำคัญจากกระแสการส่งเสริมความเป็นสากลของการอุดมศึกษา โดยเน้นเครือข่ายความร่วมมือทุกด้าน ตั้งแต่การสอน การวิจัย การแลกเปลี่ยนบุคลากร ไปจนถึงการจัดตั้งองค์การวิชาการร่วมกันระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาความเป็นสากลไว้ 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัยการให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมด้านการเรียนการสอนสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงได้แก่ การเสริมสร้างคุณภาพของบัณฑิตให้มีความสามารถทางด้านภาษาคอมพิวเตอร์ เป็นต้นรวมทั้งการเพิ่มหลักสูตรนานาชาติการสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศและการแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านการวิจัย ส่งเสริมให้มีการบริการทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศและจะปรับปรุงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น

6.17 โลกทัศน์สากลของบัณฑิต ความเป็นสากลต้องมีความหลากหลาย แต่ที่สำคัญที่สุดเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ คุณภาพของบัณฑิตศึกษาต้องเป็นสากล ถ้าจะกล่าวให้เป็นรูปธรรมก็คือ ผลผลิตหรือบัณฑิตที่จบไปจากระบบบัณฑิตศึกษานั้นจะต้องมีความ “เก่ง” ในระดับสากล คือ “สู้” กับเขาได้ เขาในที่นี้ก็คือผลผลิตจากบัณฑิตศึกษาของต่างประเทศ หรือของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาที่อ้าง หรือยอมรับกันว่า “เจริญแล้ว” หรือมี “ชื่อเสียง” เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป อย่างนี้จึงจะเรียกได้ว่า คุณภาพเป็นสากล หรือเป็นนานาชาติ หลักสูตรเป็นสากล ต้องมีความรู้หลากหลาย ไม่สอนแต่สิ่งที่เป็นไทยเท่านั้น ที่ดีที่สุดคือ มีการเปิดสอนในหลักสูตรต่างๆ ในภาษาต่างๆ ที่มีผู้พูดหรือผู้ใช้มากเป็นภาษาที่เป็น “ภาษาของการสะสมความรู้” แนวโน้มการมีบทบาทและความสัมพันธ์กับประเทศต่างๆ ในประชาคมโลกมากยิ่งขึ้นทั้งในเชิงเศรษฐกิจและการเมือง ควบคู่ไปกับการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงยิ่งขึ้นระหว่างประเทศแสดงว่าประเทศจะต้องเตรียมพร้อมทั้งในด้านกำลังคนและองค์ความรู้ ที่มีศักยภาพในระดับสากลเพียงพอที่จะเสริมบทบาทและความสามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศในนานาชาติในการนี้ลักษณะการจัดการศึกษาจึงต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องต่อการเตรียมความพร้อมด้านนี้ อาทิ ระบบการเรียน 2 ภาษาการเสริมทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการและการสื่อสารเป็นตัวอย่างของการปรับปรุงระบบ และเนื้อหาสาระการเรียนการสอน เพื่อสร้างกำลังคนที่มีความสามารถในระดับสากล ในการเสริมสร้างคุณลักษณะของบัณฑิตนี้ ยังต้องรวมไปถึงบทบาทของการจัดการศึกษาทั่วไปที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าเดิม โดยจัดในลักษณะที่เป็นประสบการณ์ร่วมกันของ

นักศึกษาเพื่อเน้นการพัฒนาวิถีทางความคิดสุนทรียภาพและบุคลิกภาพตลอดจนโลกทัศน์สากลอันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบัณฑิตที่จะเป็นกำลังแรงงานในอนาคต

6.18 ระบบบริหารอุดมศึกษา ระบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ระบบสนับสนุนที่ยังคงยึดติดกับราชการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และอื่นๆ อีกมากที่ยังต้องมีขั้นตอน เหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการอย่างมากต้องได้รับการแก้ไขพร้อมๆ กันด้วยแม้แต่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็ต้องมีกุศโลบายที่ให้อาจารย์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งตนเอง ความที่อาจารย์อยู่ในระบบราชการมีความมั่นคงมานานความกระตือรือร้นถูก “ทำลาย” ไปมากแม้ในปัจจุบันผมก็ยังไม่มั่นใจว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีจิตใจสำนึกในเรื่องการพึ่งตนเองการที่ต้องทำงานให้ “คุ้ม” กับเงินเดือนของราชการมากนักน้อยเพียงใด การที่เราเกิดภาวะความจนฉับพลันหรือ instant poverty ต้องรีบดำเนินการพัฒนาเชิงระบบที่เหมาะสมกับประเทศไทยระบบที่จะทำให้ได้คนดีคนดีมีความสามารถที่ได้สาธยายไปแล้วระบบที่จะเอื้ออำนวยให้คนดีในคำนิยามต่างๆ ที่ได้กล่าวมานั้น ได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญ

6.19 บุคลากรอุดมศึกษา ความคิดเรื่องบุคลากรอุดมศึกษาเกิดขึ้นในภาวะ “สมองไหล” หรือการสูญเสียอาจารย์ ออกจากจนนำมาสู่แนวคิดในการพัฒนาระบบบุคลากรอุดมศึกษาให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและสามารถดึงดูดคนดี-คนเก่งเข้าสู่ระบบให้สมกับบทบาทที่ท้าทายของอาจารย์ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ โดยมีงานวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในระบบอุดมศึกษาและความเป็นอิสระของบุคลากรอุดมศึกษาใน โครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวของทบวงมหาวิทยาลัย ตลอดจนเอกสารวิชาการในโครงการแก้ไขปัญหาคขาดแคลนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของทบวงมหาวิทยาลัยอีกเช่นกันที่เป็นงานวิชาการที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่องนโยบายบุคลากรอุดมศึกษาก่อนข้างมากในระยะแรก และนำมาสู่ความพยายามแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยต่อเนื่องมาจนปัจจุบัน นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประเมินคุณภาพอาจารย์ในแง่ผลงานวิชาการอย่างจริงจังยังเป็นแนวคิดที่ได้รับการเน้นหนักเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน การสูญเสียอาจารย์ภาวะการสูญเสียอาจารย์ถูกสะท้อนให้เห็นชัดเจนในงานหลายชิ้น ทั้งความขาดในเชิงปริมาณและคุณภาพเนื่องจากสภาพ “สมองไหล” ไปสู่ภาคเอกชน โดยมีสภาพวิกฤตในหลายสาขารวมถึงการขาดแคลนบุคลากรวิจัยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนขาดแคลนอาจารย์และบุคลากร

สนับสนุนทั้งด้านช่วยวิชาการ และบุคลากรที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูงเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ในบางสาขา เช่นภาษา และบัญชี เป็นต้น การขาดแคลนบุคลากรได้ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนภูมิภาคพบว่า มีอัตราการเคลื่อนย้ายไปสู่ส่วนกลางและส่วนภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก มหาวิทยาลัยจะเพิ่มคุณภาพอาจารย์และความ เป็นเลิศทางวิชาการจะต้องบรรจุนักวิชาการแทนบุคลากรที่เกษียณอายุหรือลาออกมีวุฒิปริญญาเอก มากกว่าวุฒิปริญญาโท โดยเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลนคงหาบุคลากรมาทดแทนได้ยาก มหาวิทยาลัยควรเตรียมบุคลากรมาเป็นอาจารย์ในระยะยาว

6.20 การประกันคุณภาพอุดมศึกษา ความคิดเรื่องการประกันคุณภาพอุดมศึกษาเกิดจากกระแสการวิจารณ์คุณภาพบัณฑิตอุดมศึกษา ควบคู่กับกระแสการประกันคุณภาพทั่วโลก ที่นำมาสู่ความพยายามพัฒนารูปแบบและแนวทางการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดต่างๆ ในปัจจุบัน ทั้งนี้งานวิชาการที่สำคัญมีทั้งเอกสารเชิงนโยบายเกี่ยวกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย และงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาของประเทศต่างๆ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดอันดับมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา และแนวคิดเรื่องดัชนีบ่งชี้คุณภาพสถาบันอุดมศึกษากำลังเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันอีกด้วยกระแสการประกันคุณภาพกำลังแผ่ไปในวงการอุดมศึกษาทั่วโลกอันเนื่องจากแนวโน้มการขยายเชิงปริมาณที่มีมาอย่างต่อเนื่องในรอบ 2-3 ทศวรรษ ถ้ามหาวิทยาลัยใดก็ตามที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูงไม่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัดในเรื่องคุณภาพ ต้องการแต่เพียงจำนวนนักศึกษาที่มากขึ้นปัญหาก็จะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยนั้นๆ ควรตั้งเป้าหมายวิเคราะห์จุดแข็ง ศักยภาพของตนเองมุ่งจัดการศึกษาในสาขาวิชาที่เหนือกว่าสถาบันอื่นเช่น สถาบันราชภัฏภูเก็ตเด่นทางการท่องเที่ยวและภาษา ต่างประเทศสถาบันราชภัฏพระนครเด่นทางด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมแม้ทุกสถาบันจะมีลักษณะเป็น Comprehensive University แต่การสร้างความเด่นในโปรแกรมวิชาการที่ตนถนัดจะเพิ่มศักดิ์านุภาพมากขึ้นคณาจารย์มีโอกาสพัฒนาการวิจัย แสวงหาความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้โดดเด่นเฉพาะด้านอย่างลึกซึ้งจนสังคมให้การยกย่องและวิ่งมาพึ่งพาความรู้ ความคิด เวลาบ้านเมืองเกิดวิกฤตนักศึกษาในบาง โปรแกรมวิชาควรโดดเด่นเป็นที่ตามหาของสังคมจงตัวขอให้ไปทำงานเมื่อ

เรียนจบเป้าหมายสำคัญของการผลิตนักศึกษาคือผู้ผลิตผู้มีความรู้สามารถนำตนเอง พึ่งตนเอง และใช้ปัญญาอยู่กับสังคมนำสังคมได้ตัวเรื่องคุณภาพการศึกษาและพิสูจน์ตนเองให้ประชาชนเห็นว่ามีความดีและมีจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างที่ควรจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาใดที่ปฏิเสธความจริงข้อนี้สถาบันใดที่ปฏิเสธที่จะสร้างศรัทธากับประชาชนก็มีแต่จะค่อยๆ ตายไปจากความรู้สึกรับรู้ของประชาชน และสักวันหนึ่งก็คงจะตายไปจริงๆ จากสังคมของเราซึ่งกำลังโปร่งใสขึ้นเป็นลำดับนี้ในกระแสเดียวกันล้วนกำลังถูกทำให้เคยชินกับการศึกษาตนเอง (self - study) การใช้ดัชนีบ่งชี้สมรรถนะการทำงาน (performance indicators) การรับการตรวจสอบและประเมินผลจากภายนอก (external audit / external assessment) การรายงานตัวต่อประชาชน (public reporting) อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนกลไกอื่น ๆ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการประกันคุณภาพกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ นี่กำลังเป็นช่วงเวลาที่สำคัญของคนไทยที่จะเห็นสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่หลากหลายสังกัดและภารกิจก้าวไปสู่การมีเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐานและวัฒนธรรมการทำงานที่คล้ายคลึงกันเสียที่โดยมีระบบการประกันคุณภาพเป็นสื่อชักพาที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าแห่งใดมีความสามารถตรวจสอบได้ (accountability) เป็นคุณลักษณะร่วมกัน ทบวงมหาวิทยาลัยจะพัฒนาให้มีระบบและกลไกประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา (อมรวิรัช นาคกรทรรพ, 2544, น. 66-67)

6.21 รูปแบบและแนวทางการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ประเทศไทย แม้ว่าจะได้ทุ่มทรัพยากรจำนวนมหาศาลดังกล่าวข้างต้นในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ แต่ระบบการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังขาดองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่งคือ องค์กรด้านการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยปัจจุบันนั้นไม่เพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการดำเนินงานค่อนข้างน้อยทำให้ไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูล (Feedback) ในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของชาติได้กระบวนการประกันคุณภาพ โดยการควบคุมคุณภาพภายใน (Internal Quality Control) เป็นส่วนที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพภายในขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อคุณภาพของบัณฑิต และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการของการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม พร้อมทั้งการมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินภายในด้วย การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) หมายถึงการตรวจสอบผลการ

ดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายในที่สถาบันอุดมศึกษาได้จัดให้มีขึ้น โดยจะเป็น การตรวจสอบเชิงระบบ มุ่งเน้นการพิจารณาว่าสถาบันได้มีระบบควบคุมคุณภาพหรือไม่ได้ใช้ ระบบที่พัฒนาขึ้นเพียงใดและมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่าการจัด การศึกษาจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพทั้งนี้มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง กระบวนการ ประเมินผลการดำ เนินการของคณะวิชาโดยภาพรวมว่า เมื่อได้มีการใช้ระบบการประกันคุณภาพ หรือระบบควบคุมคุณภาพแล้วได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใดไม่ว่า องค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่จัดทำ มหาวิทยาลัยไทยควรพัฒนา ตนเองให้มีคุณภาพทัดเทียมอยู่ในระดับแถวหน้าให้ได้ อย่างไรก็ตาม ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ของไทยในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สะท้อนว่าคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยไทยยังด้อยกว่าหลาย ประเทศในเอเชีย มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของทุกประเทศในทุกปีที่มีการจัดอันดับ โดยเฉพาะ มหาวิทยาลัยในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งไทยมีคะแนนต่ำมากและอยู่ในอันดับ ไม่ดีนัก งานวิจัยของไทยมีปริมาณน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในเอเชียจึงเรื่องในทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องต้องหาทางพัฒนาโดยที่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชียเป็นการ ประเมินผลภายนอก (external evaluation) ที่บุคคลภายนอกประเมินคุณภาพมหาวิทยาลัยรูปแบบ หนึ่ง การประเมินภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพซึ่งปัจจุบันนี้ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำลัง ดำเนินการส่งเสริมให้มีการประกันคุณภาพและการประเมินผลภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง (สุวิมล ว่องวานิช , นงลักษณ์ วิรัชชัย ,2543 น. 239, 240,243)

7. ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วม เป็นประชาคมอาเซียน ในปีพ.ศ. 2558 ตามกฎบัตรอาเซียน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม โดยเฉพาะด้านการศึกษา ทั้งนี้ที่ผ่านมา สกอ. ได้ กำหนดให้การเปิดเสรีการค้าบริการด้านการอุดมศึกษา และบูรณาการการเป็นประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เพื่อให้ระบบอุดมศึกษา เตรียมพร้อมในการรองรับให้ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ อุดมศึกษาจำเป็นต้องเสริม หลักสูตรในทุกคณะและภาควิชา ให้นักศึกษาตระหนักในเรื่องของอาเซียนมากขึ้น ทั้งรายวิชา

อาเซียนทั่วไป รายวิชาที่เปรียบเทียบมีคิดต่างๆ ในอาเซียน รายวิชาที่เจาะลึกเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมของประเทศอาเซียน นอกจากนี้ยังต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของ ภาษาทั้ง ภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาในการทำงานของอาเซียน และภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน สกอ. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีการค้าบริการด้าน อุดมศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาใช้วางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายทั้ง ในระยะสั้น และระยะยาวต่อไป เพื่อให้คุณภาพบัณฑิตในอนาคตไปสู่สากล และนำประเทศให้มีความสามารถ ในการแข่งขันได้ โดยสร้างความร่วมมือกับประเทศสมาชิกในการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบุคลากร ไปยังประเทศเพื่อนบ้านในระยะเริ่มต้น และขยายวงให้กว้างขึ้นยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการ เตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีสาระสำคัญดังนี้

พันธกิจ 1) อุดมศึกษาไทยผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับสากลและมีความตระหนักในการ เป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน 2) อุดมศึกษาไทยพัฒนาศักยภาพในการจัดการการอุดมศึกษา ให้มีคุณภาพร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียน

เป้าหมาย 1) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของบัณฑิตไทยอยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับ บัณฑิตในประเทศสมาชิกอาเซียน 2) สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการ เป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ.2558 3) สถาบันอุดมศึกษาไทยมีจำนวนกิจกรรมทางวิชาการที่ ทำร่วมกับประเทศอาเซียนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี 4) จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจาก สถาบันอุดมศึกษาไทย สามารถทำงานทั้ง ในหน่วยงานระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติในประเทศ และ/หรือประกอบการในกลุ่มประเทศอาเซียนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี 5) จำนวนนักศึกษาอาเซียนใน สถาบันอุดมศึกษาไทยเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25 ต่อปี

ตัวชี้วัด 1) คะแนนการทดสอบภาษาอังกฤษตามเกณฑ์มาตรฐานสากลของนักศึกษาไทย โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น 2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการ เรียนการสอนเกี่ยวกับอาเซียนและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน 3) จำนวนกิจกรรมทาง วิชาการที่ทำร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียน 4) จำนวนบัณฑิตไทยทำงานในหน่วยงานระหว่าง ประเทศและบริษัทข้ามชาติในไทย และ/หรือ ประกอบการในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน 5) จำนวนนักศึกษาอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การส่งเสริมบทบาทของอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เกี่ยวข้องกับสามเสาหลักในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเสาด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน

2. สร้างความตระหนักในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนและบทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาประชาคมอาเซียนทั้งในด้านบวกและลบ

3. ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

4. พัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน

มาตรการที่ควรพิจารณาดำเนินการ

1. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน และความเคลื่อนไหวในการเจรจาเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาในอาเซียนและระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาแก่สถาบันอุดมศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมการสร้าง ความตระหนักในเรื่องเอกลักษณ์ของไทยและประเทศสมาชิกอาเซียน รวมทั้ง ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ในหมู่ประชาชนประชาคมอุดมศึกษาและเยาวชนอาเซียน

3. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการเพื่อใช้ประโยชน์และป้องกันผลกระทบที่เกิดจากการเคลื่อนย้ายกำลังคนข้ามชาติ เช่น การระบอบของโรคยาเสพติดและอาชญากรข้ามชาติ เป็นต้น

4. จัดทำ Mapping สถาบันอุดมศึกษาแกนหลักในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นความต้องการของเขตพื้นที่เศรษฐกิจต่างๆ โดยเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีความเชี่ยวชาญ และตอบสนองต่อการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจต่างๆ กับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน

5. ส่งเสริมให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยไปสอน/วิจัย/ให้บริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่สถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน

ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปในส่วนที่จะสามารถสังเคราะห์ระบบ โครงสร้างของบัณฑิตวิทยาลัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดได้ว่า เมื่อระบบกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไร มหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องปรับตัวตามไปด้วย โดยเฉพาะในประเด็นการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยแนวใหม่ การบริหารบัณฑิตวิทยาลัยตามหลักการบริหารกิจการมหาวิทยาลัยที่ดี และการ

จัดการงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของผู้รับบริการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึง เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติการกิจบัณฑิตวิทยาลัยโดยรวมเห็นควรบูรรวมฝ่ายต่างๆ ให้เหลือเพียง 4 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายบริหารและธุรการ 2. ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ 3. ฝ่ายแผนและงบประมาณ 4. ฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ

การบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งในประเทศไทยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีภาระหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในการ (1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล (2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยการผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ (3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่นรวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืนและ (8) ศึกษา วิจัยส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีจุดเน้นเกี่ยวกับ

การวิจัยพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการและให้บริการทางวิชาการเกี่ยวกับการสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่นและการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาการศึกษาศิลปศาสตรวิทาศาสตร์และบริหารธุรกิจที่มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น และตอบสนองการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

การบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีรายละเอียด ดังนี้

1. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

1.1.ที่ตั้ง บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เลขที่ 1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 16000

1.2 วัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย 1) เพื่อประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและสนองความต้องการของสังคม 2) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ 3) เพื่อกำกับ ดูแล ควบคุมและดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย 4) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ

1.3 พันธกิจ 1) พัฒนาระบบบริหารตามหลักการจัดการคุณภาพ 2) จัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน 3) สร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

1.4 การบริหารจัดการ บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาว่าด้วยการบริหารและการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ.2551 ในสาระสำคัญ คือ (1) บัณฑิตวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่าคณะ(2) บริหารและดำเนินงานบัณฑิตวิทยาลัยด้วยคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการประจำคณะ (3) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานบัณฑิตวิทยาลัย (4) จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกตามกฎหมายที่กำหนด (5) ให้บัณฑิตวิทยาลัยทำรายงานประจำปี เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

1.5 หลักสูตรที่เปิดสอนดังนี้

1) ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (1) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู (2) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู (นานาชาติ)

2) ระดับปริญญาโท (1) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (2) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน(3) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ (4) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา(6) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (7) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรีตะวันตก (8) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศิลปกรรม (9) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการสมัยใหม่(10) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (11) หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (12) หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรกรรมไทย (13) หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

3) ระดับปริญญาเอก (1) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (2) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (3)หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (4) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

จากข้อมูลทั้งหมดของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้วิจัยได้สรุปว่าเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและสนองความต้องการของสังคม ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ กำกับ ดูแล ควบคุมและดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ

2. โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.1 ที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เลขที่ 172 ถนนอิสรภาพ แขวง วัดกัลยาณ์ เขต ธนบุรี กรุงเทพฯ 10600

2.2 วัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย วัตถุประสงค์เพื่อร่วมผลิตและสนับสนุนการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษามุ่งให้ระบบการบริหารจัดการเพื่อร่วมผลิตและสนับสนุนการผลิตมหาบัณฑิตและประกาศนียบัตรบัณฑิตมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.3 พันธกิจ 1) ร่วมมือและอำนวยความสะดวก ในงานบริหารจัดการบัณฑิตศึกษา 2) ให้บริการวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อการวิจัย การพัฒนาท้องถิ่นและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3) เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย

2.4 การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีมุ่งเน้น 1) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีความงอกงามทางปัญญา แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นนักวิชาชีพที่ดี 2) พัฒนาและสร้างเสริมการวิจัยให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาองค์กร 3) เป็นแหล่งเรียนรู้และบริการวิชาการที่ทันสมัย เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน 4) เป็นแหล่งศึกษารวบรวม สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล

อัตลักษณ์ของผู้เรียน 1) มีคุณธรรม จริยธรรม 2) มีทักษะในด้านคอมพิวเตอร์ 3) มีความรู้พื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษ

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 1) พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา 2) บริการวิชาการและวิชาชีพโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.5 หลักสูตรที่เปิดสอน 1) ครุศาสตรมหาบัณฑิต 2 สาขาวิชา สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน 2) ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต 4 สาขาวิชา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาไทยศึกษา สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการอุตสาหกรรม บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เน้นในด้านรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล หาแนวองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้ยั่งยืน และสร้างสังคมคุณภาพ และยังเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล บริการวิชาการแก่สังคม ดูแลและศิลปวัฒนธรรมของชาติเพื่อกระจายความรู้ต่างๆสู่ท้องถิ่น ดำริวิชาการ การศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีความเติบโตด้านความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรม จริยธรรม

และเป็นนักวิชาชีพที่ดี พัฒนาและสร้างเสริมการวิจัยให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้และ การพัฒนาองค์กร เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการที่ทันสมัยเพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน เป็นแหล่งศึกษารวบรวม สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากลให้เข้ากันได้อย่างกลมกลืนและสอดคล้องกัน

3. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3.1.ที่ตั้ง บัณฑิตวิทยาลัย ตั้งอยู่ เลขที่ 145/9 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

3.2 วัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จัดตั้งขึ้นใน พ.ศ.2540 โดยมีหลักสูตรแรกที่เปิดทำการสอน คือ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยวิคตอเรีย ประเทศแคนาดา ซึ่งเป็น โครงการความร่วมมือระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กับ มหาวิทยาลัยวิคตอเรีย ประเทศแคนาดา และถือเป็น โครงการเรียนรู้ระบบบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นอย่างดี ต่อมาบัณฑิตวิทยาลัย ได้เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของตนเองใน หลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งเป็นหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สร้างขึ้น โดยผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ (สรภ.) ซึ่งถือว่าเป็นหลักสูตรกลาง

3.3 พันธกิจ 1) ผลิตบัณฑิตที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการตามความต้องการของสังคม 2) สร้างและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพในระดับสากล และนวัตกรรมที่สามารถบูรณาการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง 3) ส่งเสริมงานวิชาการที่สนับสนุนอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 4) ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ

3.4 การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ 1) การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การสร้างคุณภาพและมาตรฐานด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้แข่งขันได้ในระดับสากล 3) การสร้างความภาคภูมิใจในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร และศิลปวัฒนธรรมของชาติ 4) การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม ทั้งด้านอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และด้านอื่นๆ และการนำไปใช้ประโยชน์ต่อประเทศ 5) การบริหารจัดการแบบพลวัต

เป้าประสงค์ 1) ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาตามศักยภาพ 2) บัณฑิตวิทยาลัยรับโอกาสทางการศึกษาตลอดชีวิตตามศักยภาพ 3) บัณฑิตวิทยาลัยมีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล 4) บุคลากร นักศึกษา และบัณฑิตมีความ

ภาคภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ 5) บุคลากร นักศึกษา และบัณฑิตสามารถพัฒนาและผลิตผลงานวิจัยนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการผลิตผลงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ 7) บัณฑิตวิทยาลัยได้รับการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ 8) บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดี 9) การดำเนินการของบัณฑิตวิทยาลัยมีคุณภาพ

กลยุทธ์ 1) การบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การบริการวิชาการแก่บัณฑิตเพื่อส่งเสริมศักยภาพและการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) การสนับสนุนการผลิตผลงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล 4) การสร้างเสริมให้บุคลากร นักศึกษา และบัณฑิตมีความภาคภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ 5) การสร้างเสริม ให้บุคลากร นักศึกษา และบัณฑิตสามารถพัฒนา และผลิตผลงานวิจัยนวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการผลิตงานวิจัย 7) การส่งเสริมและพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยสู่องค์กรการเรียนรู้ 8) การสร้างระบบกลไกในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย 9) การส่งเสริมและพัฒนามุ่งมั่นเน้นคุณภาพในการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย

3.5 หลักสูตรที่เปิดสอน 1) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา และสาขาการศึกษาพิเศษหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา 2) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป และสาขาการตลาด 3) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ และสาขาการบริหารและการพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท 4) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสาขาการจัดการการสื่อสารการตลาด 5) หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารทางการเมือง และสาขาการสื่อสารเพื่อการรณรงค์ 6) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารงานยุติธรรมและสังคม 7) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสุขภาพภาครัฐและเอกชน 8) หลักสูตรการจัดการดุขฎิบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา สาขาการจัดการภาครัฐ สาขาจัดการธุรกิจ สาขาการจัดการการสื่อสาร 9) หลักสูตรปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาบริหารงานยุติธรรมและสังคม 10) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุขฎิบัณฑิต 11) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาพิเศษ

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีความโดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์ ภายใต้การ

บริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ในส่วนของการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของสังคม โดยมีจุดเด่น เน้นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนดุสิต สร้าง พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และการพัฒนาความเข้มแข็งชุมชน สังคม และประเทศในลักษณะการ ให้บริการวิชาการ ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน เผยแพร่และส่งเสริมปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งวิชาชีพครู โดยยึด หลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการปรับตัวล่วงหน้าเพื่อพร้อมรับแนวโน้มบริบทที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคอาเซียน ในส่วนของวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสร้างความรู้ความเข้าใจและความภูมิใจในคุณค่า วัฒนธรรมองค์กรการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถของ ประเทศการพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์การบริหารจัดการแบบการ เคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ก้าวทันโลกเสมอ

4. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4.1 ที่ตั้ง บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนอุทอง นอก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10300 โทรศัพท์ 0-2160-1000, 0-2160-1111, 0-2160-1023 โทรสาร 0-2160-1010 เว็บไซต์ www.ssru.ac.th

4.2 วัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย 1) สร้างหลักสูตรตอบสนองความต้องการของ ท้องถิ่นและได้มาตรฐาน 2) จัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ และผลิต บัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ แข่งขันได้ในระดับประเทศ 3) ผลิตผลงานวิจัย ดุษฎีนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์ และภาคานิพนธ์ สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียน การสอนระดับบัณฑิตศึกษา องค์กร ชุมชนท้องถิ่น และมีคุณภาพระดับชาติ 4) พัฒนาระบบการบริหาร จัดการให้ได้คุณภาพมาตรฐาน และมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารและ การบริการ 5) บริการนักศึกษาและคณาจารย์ด้วยคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความ ประทับใจ 6) ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงาม 7) บริการวิชาการและวิชาชีพที่ ตอบสนองความต้องการของชุมชน

4.3 พันธกิจ 1) กำกับมาตรฐานและประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 2) ผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการและตรงกับความต้องการของสังคม 3) สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาด้วยการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ

เอกลักษณ์ การพัฒนาครูมืออาชีพพจนารักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์ปี พ.ศ.2542 ได้ตั้งโครงการบัณฑิตศึกษาขึ้น โดยมีสายงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มีชื่อเรียกหน่วยงานภายในว่า “บัณฑิตวิทยาลัย” มีฐานะเทียบเท่าคณะ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อทำหน้าที่จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ปี พ.ศ.2547 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา บัณฑิตวิทยาลัยได้รับการจัดตั้งให้เป็นหน่วยงานตามโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัย ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ที่มีการบริหารงานบุคคลและงานบริหารวิชาการของตนเอง โดยมีหน้าที่กำกับมาตรฐานและประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ตามระเบียบสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ว่าด้วยการจัดตั้งและการดำเนินงานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ.2548 เป็นบัณฑิตวิทยาลัยแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และให้ใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “The Graduate School, SuansunandhaRajabhat University” ซึ่งในปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นศูนย์กลางในการประสานและกำกับดูแลควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

4.4 การบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มีการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการแบ่งโครงสร้างองค์กรและการบริหาร โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รับผิดชอบการบริหารงาน ซึ่งมีรองคณบดีฝ่ายบริหาร และรองคณบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้ช่วยรับผิดชอบงานภายในสำนักงานคณะและงานบริการวิชาการตามลำดับ มีคณะกรรมการอำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นกรรมการประจำคณะในการวางแผนนโยบายและแผนงานการดำเนินงานของคณะ พิจารณาหลักสูตรให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดีในการบริหารงานนอกจากนั้นยังส่งเสริมให้การบริหารองค์กรด้านต่างๆ ในรูปของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรในแต่ละระดับของทุกสาขาวิชามีส่วนร่วมในการจัดองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจในการบริหารองค์กร โครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน” หรือ A Leading University for All. โดยเน้นการผลิตบัณฑิตเป็นสำคัญพร้อมทั้งมีพันธกิจ

ในการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมบริการวิชาการแก่สังคมทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการส่งเสริมวิชาชีพครูยังต้องมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองชั้นนำและแก้ปัญหาให้กับชุมชน และสังคมจึงเป็นเสมือนสมอของขุมกำลังทางวิชาการและจิตวิญญาณของสังคมควบคู่กับความรับผิดชอบที่มหาวิทยาลัยพึงมีต่อสังคมและประเทศชาติภายใต้การกำกับและตรวจสอบโดยรัฐและ ประชาชนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีเอกภาพเชิงนโยบายมีระบบการจัดการที่ดี หรือระบบธรรมาภิบาลและโปร่งใสที่ต้ออาศัยการมีส่วนร่วมความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน ผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับของมหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจ (empowerment) อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะนำพาและขับเคลื่อนองค์กรของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยเน้นการระดมทรัพยากรการสร้างพันธมิตรเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จากทั้งภาครัฐและเอกชนศิษย์เก่าตลอดจนองค์กรท้องถิ่นชุมชนและประชาชนการบริหาร จัดการมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีเอกภาพเชิงนโยบายมีระบบการจัดการที่ดีหรือระบบธรรมาภิบาล และโปร่งใสที่ต้ออาศัยการมีส่วนร่วมความร่วมมือร่วมใจของทีมงานผู้บริหารคณาจารย์และ บุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับของมหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะนำพาและ ขับเคลื่อนองค์กรของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยเน้นการระดม ทรัพยากรการสร้างพันธมิตรเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชนศิษย์เก่าตลอดจน องค์กรท้องถิ่นชุมชนและประชาชน

4.5 หลักสูตรที่เปิดสอน

1) คณะบัณฑิตวิทยาลัย (1) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการบริการ สุขภาพ (2) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาศิลปะการแสดง (3) หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (4) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิติวิทยาศาสตร์ (5) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน (6) หลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี (7) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (8) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ (9) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา การบริหารการพัฒนา (10) หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ (11) หลักสูตร บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาปรัชญาและจริยศาสตร์ (12) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (13) หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา

2) คณะนวัตกรรมการจัดการ (1) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ จัดการคุณภาพ (2) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (3) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ โลจิสติกส์เชิงยุทธศาสตร์

สรุปแนวทางการบริหารของ มหาวิทยาลัยได้ดังนี้ มหาวิทยาลัยต้องการเป็น มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเป็นมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตมีคุณภาพระดับแนวหน้าที่ตรงกับความต้องการและเป็นที่ยังพอใจแก่สังคมเป็น มหาวิทยาลัยที่เปิดให้โอกาสทางการศึกษากับคนทุกระดับชั้นและยังได้มีแนวทางการบริหารคือ การสร้าง ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับแนวหน้าผลิตและพัฒนาครูแนวใหม่ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชุมชนอนุรักษ์พัฒนาและบริการงานวิจัยสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่นตลอดจนการพัฒนาภูมิปัญญาไทยสู่สากลนั่นเอง

5. โครงการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

5.1 ที่ตั้ง เลขที่ 9 แจ่งวัฒนะ แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพฯ 10220 โทร. 02-544-8000

5.2 วัตถุประสงค์โครงการบัณฑิตศึกษา 1) เพื่อพัฒนาครู อาจารย์ นักวิชาการ และนักวิชาชีพชั้นสูงสาขาต่างๆ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่และประยุกต์ใช้ศาสตร์ที่เป็นสากลในการพัฒนาท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ 2) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทั้งวิชาการและวิชาชีพในการถ่ายทอดกิจกรรม คุณธรรม โดยสร้างจิตสำนึกในจริยธรรมอาชีพควบคู่กับการดำรงชีวิต 3) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่โดยกระบวนการวิจัยที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นและประเทศชาติได้ 4) เพื่อให้เกิดการบริหารงานทางวิชาการใหม่ๆ และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5.3 พันธกิจ สำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษาเป็นหน่วยงานที่ประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีพันธกิจเกี่ยวกับ 1) จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 2) ศึกษาค้นคว้าและส่งเสริมการวิจัย 3) ส่งเสริมการถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี 4) ส่งเสริมเพิ่มพูนวิทยฐานะครูและบุคลากรประจำการ 5) ส่งเสริมสืบสานศาสนาและศิลปวัฒนธรรม 6) บริการความรู้และเทคโนโลยีแก่สังคม และ 7) จัดหาและบริหารการจัดการทรัพยากรของสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา

5.4 การบริหารจัดการ งานโครงการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ด้วยเรื่อง “การจัดบัณฑิตศึกษาสถาบันราชภัฏพระนคร” โดย 1) ให้มีคณะกรรมการอำนวยการ โครงการบัณฑิตศึกษา 2) ให้มีสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา 3) ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรใน

สาขาที่เปิดสอน โดยให้สามารถผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาให้ได้ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่ตั้งเป้าหมายไว้มีดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา

G = Goodness	มีความดีงาม
R = Responsibility	มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม
A = Ability	มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชิงวิชาการวิชาชีพและเทคโนโลยี
D = Dignity	มีความสง่างาม
U = Unity	มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
A = Accountability	มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้
T = Trust	มีความจริงใจน่าไว้วางใจ
E = Efficiency	มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

5.5 หลักสูตรที่เปิดสอน 1) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สาขาการบริหารการศึกษา สาขาคณิตศาสตร์ศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน สาขาการจัดการการเรียนรู้ สาขาการศึกษาปฐมวัย สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา 2) หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสิ่งแวดล้อมศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา 3) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา สาขาการจัดการโครงการและการประเมินโครงการ 4) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป สาขาการจัดการตลาด สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สาขาการจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ สาขาการจัดการวิสาหกิจ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน 5) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท สาขาการนโยบายสาธารณะ 6) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต ประกาศนียบัตร (วิชาชีพครู)(2) ประกาศนียบัตร (การบริหารการศึกษา) 7) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา สาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยจะสร้างคนดีให้ถึงพร้อมด้วยจริยธรรม เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการบูรณาการ การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

โดย แสวงหาความเป็นจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากลการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นเพื่อกลับไปปรับใช้ท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนเพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศเสริมสร้างความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติระบบการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน

6. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

6.1 ที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ตั้งอยู่ที่ 39/1 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจันทรเกษม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2942-6900-9 โทรสาร 0-2541-7113

6.2 วัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย 1) เพื่อจัดการศึกษาและผลิตบัณฑิตในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีที่มีคุณภาพและคุณธรรม ในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 2) เพื่อส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัย และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่น่าไปเผยแพร่ และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ 3) เพื่อให้บริการวิชาการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีตามความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อให้ตระหนักในคุณค่า ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต 5) เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง 6) เพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษาให้บัณฑิต มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ คุณภาพ จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

6.3 พันธกิจ 1) ผลิตและพัฒนาบัณฑิตในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ให้มีความรู้คู่คุณธรรม 2) จัดการศึกษาให้สนองความต้องการของสังคม และมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล 3) วิจัย ค้นคว้า สร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 4) บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวทางพระราชดำริ 5) เสริมสร้างทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมแก่สังคม 6) พัฒนากิจกรรมนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 7) สร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6.4 การบริหารจัดการ การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เน้นการเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และยังเป็นมาตรฐานระดับสากล ให้สมกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยคือ ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ผลิตบัณฑิตให้มีภูมิปัญญาที่มีศักยภาพสู่มาตรฐานสากล วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาและถ่ายทอดสู่สังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เสริมสร้าง ทำนุบำรุงศาสนาและเผยแพร่วัฒนธรรมแก่สังคม ส่งเสริมพัฒนาสังคมให้สอดคล้องกับแนวทางพระราชดำริ

6.5 หลักสูตรที่เปิดสอน ดังนี้

หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มุ่งผลิตนักการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ให้พึงมีคุณลักษณะและคุณสมบัติในการเป็นครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา

ระดับปริญญาโท 4 หลักสูตร 1) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต 4 สาขาวิชา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน 2) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต 3 สาขาวิชา สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สาขาการวิจัยและพัฒนาเมือง สาขาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ 3) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 4 สาขาวิชา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา สาขาวิชาการจัดการทั่วไป สาขาวิชาการตลาดและสาขาวิชาการจัดการการตรวจสอบภายใน 4) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ระดับปริญญาเอก 3 หลักสูตร 1) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต 3 สาขาวิชา สาขาวิชาการพัฒนาชนบท สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาและ สาขาวิชาการจัดการ 2) หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษาและการสื่อสาร 3) หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

สรุป มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เน้นการเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และยังเป็นมาตรฐานระดับสากล ให้สมกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยคือ ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ผลิตบัณฑิตให้มีภูมิปัญญาที่มีศักยภาพสู่มาตรฐานสากล วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาและถ่ายทอดสู่สังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เสริมสร้าง ทำนุบำรุงศาสนา และเผยแพร่วัฒนธรรมแก่สังคม ส่งเสริมพัฒนาสังคมให้สอดคล้องกับแนวทางพระราชดำริ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะเห็นได้ว่าการบริหารงาน

ของมหาวิทยาลัยจะต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ให้ไว้ คือ 1. ด้านการจัดการศึกษา 2. ด้านการวิจัย 3. ด้านการบริการวิชาการ 4. ด้านทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม 5. ด้านการบริหารระบบ 6. ด้านกิจการนักศึกษา 7. ด้านพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิสุทธิ์ รัตนสกุลดิถ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้ TQM เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ ของศูนย์บริการรถยนต์ที่มีโรงงานประกอบในประเทศไทย เป็น การศึกษาเพื่อสร้างบริการที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบการบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ ลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญ 3 อันดับแรกต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าคือการดูแลเอา ใจใส่จากเจ้าหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรและทัศนคติของผู้ให้บริการ

รุ่งอรุณ สุเวชวัฒนกุล (2543, น. 144) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลผลการประกันคุณภาพการ อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า โมเดลสามารถ อธิบายความแปรปรวนของผลการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาได้ร้อยละ 95 ผลการตรวจสอบ ความตรงของโมเดล มีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 37 ที่องศาอิสระเท่ากับ 29.57; $p = 0.803$; ค่า GFI = 0.985 ; ค่า AGFI = 0.978 ; ค่า RMR = 0.13 ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมส่งผลต่อผลการประกัน คุณภาพการอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ เรียงจากมากไปน้อย คือ ระบบและกลไกการประกัน คุณภาพการศึกษากิจการบริการจัดการ การเรียนการสอน การวิจัย การเงินและงบประมาณ การพัฒนา นิสิต การบริการวิชาการแก่สังคม ปรัชญา ปณิธานวัตถุประสงค์ และแผนงาน และการทำนุบำรุง วัฒนธรรม ตามลำดับ โดยส่งผลต่อผลการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ปริมาณบัณฑิต ความมี ชื่อเสียงของคณะ คุณภาพงานวิจัย คุณภาพงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมปริมาณงานบริการวิชาการ แก่สังคมปริมาณงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คุณภาพบัณฑิต คุณภาพงานบริการวิชาการแก่สังคม และปริมาณงานวิจัย

เอกวิณา ธาตรีดิเรก (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อการจัดองค์การ (TQM) ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการ ด้านทุกคนมีส่วนร่วมในองค์การ ด้านการบริหารด้วยข้อเท็จจริง ด้านการระดมสมอง ด้านการให้ความสำคัญต่อกระบวนการและป้องกันการเกิดซ้ำ ด้านการใช้การ วิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดความสูญเสียจากคุณภาพโดยใช้ข้อเท็จจริงและการให้ความรู้และการ

ฝึกรอบรรมทางด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการและด้านการให้ความรู้และการฝึกรอบรรมทางด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด

ณัฐสรณีย์ รัชกิจประการ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพระบบการบริหารสถานบริการน้ำมันด้วยการเทียบรอย ผลการวิจัย พบว่า ผลการหาแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานบริการน้ำมันจากการประเมินคุณภาพด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถยกระดับคุณภาพระบบบริหารด้วยการเทียบรอยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านภาวะผู้นำด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด เปรียบเทียบคะแนนกับคู่แข่งถึงวิธีปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายการปรับปรุงและแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานบริการน้ำมัน พบว่าการยกระดับคุณภาพระบบบริหารประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ 1. การตั้งเป้าหมายของการปรับปรุง 2. การวางแผนการปฏิบัติ 3. การออกแบบวิธีปฏิบัติใหม่จากการเทียบรอย และ 4. การทบทวนผลโดยใช้ตารางตรวจสอบความก้าวหน้าในการปรับปรุง

มงคลชัย สมอุดร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้ QSM เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ ของวิทยาลัยประมง ดิณสุตานนท์ เป็นการศึกษาเพื่อสร้างรูปแบบที่ก่อให้เกิดการประเมินประสิทธิผลและความพึงพอใจผลการวิจัยที่สำคัญ มี 3 ประการ ดังนี้ 1) แบบจำลองระบบคุณภาพทั้ง 3 ระบบ พบว่า มีความพึงพอใจในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ระบบ หากพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจระบบดูแลช่วยเหลือนักศึกษามากที่สุด

อาภรณ์ พลเยี่ยม (2542 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาการดำเนินการตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผลการศึกษครั้งนี้พบว่าระดับการดำเนินการตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยขอนแก่นรวมทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางส่วนปัญหาการดำเนินการปัญหาที่สำคัญที่พบคือด้านการเรียนการสอนระบบการสรรหาและการชำระรักษาไว้ซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถประสบการณ์คุณธรรมจริยธรรมยังไม่ดีเท่าที่ควรคณาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงถึงร้อยละ 52 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพการงานทำแก่นักศึกษาไม่เพียงพอการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยมีอาคารสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไม่เพียงพอและด้านกิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษานักศึกษาหน่วยงานรับผิดชอบการให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพการงานทำแก่นักศึกษาไม่เพียงพอการพัฒนาศึกษาด้านสังคมเป็นผู้มีระเบียบวินัยรักประชาธิปไตยรู้จักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีคุณธรรมจริยธรรมไม่เหมาะสม

อุทุมพร จามรมานและคณะ (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องดัชนีเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยผลการวิจัยพบว่า (1) ได้จำนวนดัชนีประเมินและเกณฑ์ตัดสินคุณภาพ 5 ระดับของมหาวิทยาลัย/วิทยาลัยคณะวิชาสำนักและภาควิชาที่มีลักษณะและจำนวนต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน(2) ได้รูปแบบรายงานการประเมินตนเองระดับมหาวิทยาลัยคณะวิชาสำนักภาควิชาและได้คู่มือประกันคุณภาพ 5 ฉบับคือคู่มือประกันคุณภาพคู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารคณาจารย์เจ้าหน้าที่และคู่มือผู้ประเมิน (3) ได้วิธีประเมินคุณภาพตนเอง (4) ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีประเมินคุณภาพโดยองค์กรภายนอกผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับที่อมรวิรัช นาคทรพรพ (2543 : บทสรุปผู้บริหาร) ซึ่งได้ทำการวิจัยไว้ในเรื่องบนทางสู่คุณภาพการติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษาผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษามีความตื่นตัวและเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบและกลไกประกันคุณภาพไปบ้างพอสมควร โดยมีข้อแตกต่างระหว่างสถาบันระดับปริญญาและความก้าวหน้าไปกว่าสถาบันระดับต่ำกว่าปริญญาส่วนในแง่การดำเนินการประกันคุณภาพและการใช้ประโยชน์ข้อมูลบ่งชี้คุณภาพพบว่าสถาบันโดยรวมมีการดำเนินการประกันคุณภาพไปในระดับปานกลางถึงมากเป็นส่วนใหญ่โดยด้านที่อ่อนห่อน ได้แก่ ด้านการวิจัยด้านกิจกรรมและบริการนักศึกษาด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เป็นต้นส่วนในด้านการใช้ประโยชน์ข้อมูลบ่งชี้คุณภาพนั้นพบว่าการใช้ประโยชน์ระดับปานกลางถึงมากเช่นกัน โดยจุดที่อ่อนห่อนคือตัวบ่งชี้เชิงผลลัพธ์ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับบัณฑิตศึกษาตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความพอใจของนักศึกษาในการรับบริการด้านต่างๆตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลผลิตและความสำเร็จด้านการวิจัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการให้บริการวิชาการของอาจารย์เป็นต้นทั้งนี้โดยส่วนรวมอาจกล่าวได้ว่าข้ออ่อนห่อนเมื่อเปรียบเทียบกับแล้วพบว่าส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์ข้อมูลบ่งชี้มากกว่าเรื่องการดำเนินการประกันคุณภาพเนื่องจากสถาบันส่วนใหญ่มีฐานะเป็นส่วนราชการจึงมีความถนัดในการออกกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่างๆซึ่งเป็นมาตรการพื้นฐานของการประกันคุณภาพเมื่อคู่มือจากกรณีศึกษาพบว่าข้อมูลจากการสำรวจจะเป็นการประเมินตนเองที่สูงกว่าความเป็นจริงของสถาบันอุดมศึกษาเนื่องจากกรณีศึกษาชี้ชัดว่านอกจากโครงการนำร่องของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและโครงการนำร่องเรื่องการใช้ระบบ ISO 9002 ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดอื่นๆเพียงบางแห่งแล้วพบว่าส่วนใหญ่มีแต่นโยบายและมาตรการที่ยังขาดแรงกระตุ้นและการผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจึงทำให้กระแสการประกันคุณภาพในระดับสถาบันยังไม่เป็นกลุ่มเป็นก้อน โดยพร้อมเพรียงกันอีกทั้งยังส่งผลต่อแผนการประเมินและรับรองมาตรฐานจากภายนอกที่สถาบันทั้งหมดจะต้องทยอยรับการประเมินจากภายนอกให้แล้วเสร็จภายในปี 2547 ด้วยตลอดจนการที่สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีแนวทางการประกันคุณภาพที่คล้ายคลึงกันอีกทั้งยังมี

สถาบันบางแห่งที่ริเริ่มนวัตกรรมในการประกันคุณภาพด้วยตนเองจึงน่าจะเป็นโอกาสและข้อได้เปรียบที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะใช้เป็นปัจจัยหลักคั่นการดำเนินงานในเรื่องนี้ให้มีเอกภาพ ประสิทธิภาพและมีผลที่เป็นรูปธรรมต่อไปนอกจากนี้ยังพบจุดอ่อนนั่นก็คือความด้อยในเรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศรองรับการประกันคุณภาพของสถาบันส่วนใหญ่อีกทั้งการเสี่ยงการประกันคุณภาพที่ผลิตผลและการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาอยู่ในกระบวนการการประกันคุณภาพซึ่งทำให้การประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาแห่งชาติขาดแรงหนุนที่พอเพียง

อมรรัตน์ จิตรังสฤษฎ์ (2545:7) ทำการประเมินผลโครงการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาผลจากแบบสอบถามสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ (1) การสร้างความรู้ความเข้าใจและการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในของคณะวิชาพบว่าคณะวิชาทุกแห่งได้สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในให้แก่ภาควิชาและบุคลากรในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้บริหารอาจารย์เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพและกลุ่มบุคลากรสาย ช ด ในส่วนของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในคณะวิชาต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการประกันคุณภาพน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานประกันคุณภาพและการจัดทำรายงานการศึกษาตนเองพบว่ากลุ่มสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์เป็นกลุ่มที่มีความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานสูงสุดส่วนกลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์มีความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานประกันคุณภาพต่ำกว่าทุกสาขาวิชาสำหรับความคิดเห็นของกลุ่มอาจารย์เกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานประกันคุณภาพพบว่ามีความร่วมมือในระดับค่อนข้างน้อยทั้งในด้านความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานประกันคุณภาพและการมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (3) ผลของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสาขาวิชาแพทยศาสตร์และสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์เป็นกลุ่มที่คิดว่าการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในหลายๆด้าน โดยเห็นว่าการประกันคุณภาพทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น คู้มค่ากับเวลาและงบประมาณที่เสียไปการทำงานมีระบบและมีประสิทธิภาพมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบมีส่วนส่งเสริมให้ระบบและกลไกการติดตามตรวจสอบและได้แนวทางการพัฒนา งานของคณะวิชาตามภารกิจ (4) การสนับสนุนและการยอมรับจากการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของกลุ่มสาขาวิชาต่างๆที่ได้รับการตรวจสอบจากทบวงมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาทำให้ทราบว่า ปัญหาหนึ่งในการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพของแต่ละคณะวิชาที่เหมือนกันคือเมื่อคณะวิชาได้รับการตรวจสอบคุณภาพจากทบวงมหาวิทยาลัยเสร็จสิ้นไปแล้วระหว่างคณะวิชาต่างๆและมหาวิทยาลัยยังมีการประสานงานหรือให้ความร่วมมือสนับสนุนกันในการดำเนินการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพไม่มากนักในส่วนของการยอมรับ โดยความคิดเห็นส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงาน

อื่นทั้งภายในและภายนอกสถาบันให้การยอมรับในระบบประกันคุณภาพของคณะวิชาที่ได้ดำเนินงานผ่านมาเป็นที่น่าพึงพอใจและเป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่มสาขาวิชาอื่นๆ (5) การเผยแพร่และการนำประโยชน์จากประสบการณ์การประกันคุณภาพภายในไปใช้ประโยชน์ความคิดเห็นจากแบบสอบถามพบว่าคณะวิชาส่วนใหญ่สามารถนำผลการตรวจสอบคุณภาพจากทบวงมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์ได้ในระดับค่อนข้างสูงทั้งนี้คณะวิชาต่างๆ ได้พยายามนำความรู้ประสบการณ์และแนวทางการประกันคุณภาพไปเผยแพร่ความรู้ประสบการณ์และแนวทางการประกันคุณภาพต่อหน่วยงานอื่นภายนอกสถาบันนั้นสามารถกระทำการได้น้อยกว่าภายในสถาบัน

งานวิจัยต่างประเทศ

ชิป (Shipe, 1998, p.46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมโรงเรียน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรโดยการอบรม การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน

บิงคลี (Binkly, 1997, p.1590) ได้ศึกษาการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนเครื่องมือทางสถิติไม่ค่อยนิยมใช้ เพราะเห็นว่ายุ่งยาก นอกจากนี้มีการแบ่งหน้าที่การทำงานตาม โครงสร้าง และทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้ง โรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครอง ชุมชนในการจัดสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในผลผลิตแก่ผู้ปกครองและผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เลวิส (Lewis, 1997, p.50031) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีการดำเนินงานเป็นทีม มีการฝึกอบรมในงานที่ได้รับมอบหมาย ใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและใช้หลักการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

จอยเนอร์ (Joiner, 2006, Online) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวม และประสิทธิภาพการทำงาน บทบาทของการสนับสนุนองค์กรและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของการดำเนินการ การจัดการคุณภาพโดยรวม(TQM) และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและผลกระทบของการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและสนับสนุนองค์กรต่อความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพTQM เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเชิงสำรวจ ซึ่งได้แจกให้กับกลุ่มตัวอย่างบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์

และอุตสาหกรรมอุปกรณเสริม ผลการศึกษาพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมและประสิทธิภาพการทำงาน บทบาทของการสนับสนุนองค์กรและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขอบเขตของการดำเนิน การการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร งานวิจัยนี้ยังพบว่า การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและสนับสนุนองค์กรมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

แมคโดนัลด์ (McDonald, 1997, p.4623) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน เซอร์วิสต์ใช้การวิจัยแบบไตรมิติ (Triangulation Approach) ได้แก่การใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วยกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพนิยามโดยลูกค้า ประชาชนได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการบริหารในระยะยาว

วิลเลียม (William, 1997, p.3355) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่ การฝึกอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารการสนับสนุนจากทีมงาน การสนับสนุนจากชุมชน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกดำเนินการวิจัยด้วยการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นของการศึกษาสถานภาพการบริหารและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ชั้นศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย และขั้นปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึก (In-depth study) ในภาคสนาม ด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม สังเคราะห์แบบจำลองด้วยการประชุมปฏิบัติการ วิจัยเชิงปริมาณในขั้นการประเมินแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย โดยประเมินความตรง (Validity) ของแบบจำลองโดยผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเกณฑ์ความตรงที่ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปในทุกส่วนประกอบและประเมินความเป็นไปได้ของแบบจำลองด้วยความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป กำหนดระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติที่ค่า Mo-Md ไม่เกิน 1.00 และ QD ไม่เกิน 1.50 ตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

การวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้รู้ (Key Informants: KI) 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มอธิการบดีมหาวิทยาลัย กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย และกลุ่มคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยละ 3 คน รวม 18 คน

2. กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants : CI) 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มรองอธิการบดี กลุ่มรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยและกลุ่มเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มละ 3 คน บัณฑิตวิทยาลัยละ 9 คน รวม 54 คน

3. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants: GI) ประกอบด้วย คณาจารย์ นักศึกษา และเครือข่ายผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยละ 9 คน รวม 54 คน

การวิจัยเชิงปริมาณ คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความตรงหรือความเหมาะสมของแบบจำลองคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ด้านการบริหารอุดมศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 1:2:2 คนตามลำดับ และเลือกกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป เพื่อการประเมินความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้ของแบบจำลอง จำนวนรวม 400 คน จำแนกเป็น 50:50:150:150 คน ตามลำดับ

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งแบบมีโครงสร้าง (Structured- interview guide) และไม่มีโครงสร้าง (Non-structured interview guide) แบบสังเกตพฤติกรรมคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation guide) และแบบสังเกตความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในการร่วมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลอง เป็นแบบสังเกตมีส่วนร่วม (Participant-observation guide) แบบสนทนากลุ่มกำหนดแนวทางและการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย และแบบประชุมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย รวม 6 ฉบับ ประกอบไปด้วย

1. แบบสัมภาษณ์สภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ใช้สำหรับสัมภาษณ์ กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความเป็นมา การกิจ และการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 3 แนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

2. แบบสัมภาษณ์รูปแบบระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structured Interview) ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) เชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

3. แบบสังเกตพฤติกรรมคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ประกอบด้วยข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 8 ด้าน

- 1) การจัดโครงสร้างภารกิจ
- 2) การจัดระบบงาน
- 3) การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน
- 4) ภาวะผู้นำองค์กร
- 5) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
- 6) การบริหารงานบุคคล
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรมการปฏิบัติงาน
- 8) วัฒนธรรมองค์กร

4. แบบสังเกตความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในการร่วมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) สังเกตพฤติกรรมผู้ร่วมประชุมปฏิบัติการกำหนดแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

5. แบบสนทนากลุ่มกำหนดแนวทางการบริหารและแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่มในกลุ่มผู้รู้ (Key Informants) กลุ่มปฏิบัติ (Casual Informants) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) ประเด็นสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ

- 1) ปัญหาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
- 2) แนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย
- 3) แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

6. แบบประชุมปฏิบัติการกำหนดแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้บันทึกการประชุมปฏิบัติการร่วมของกลุ่มผู้รู้ (Key Informants) กลุ่มปฏิบัติ (Casual Informants) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เกี่ยวกับ

- 1) ปัจจัยคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
- 2) แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

3) ความเหมาะสมของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการตาม ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรบริหารระบบคุณภาพและ แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานและการจัดทำเครื่องมือการวิจัย
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลเป็นกรอบแนวคิดหลัก กำหนดขอบเขต ของการศึกษาค้นคว้าและกำหนดเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้า
- 3) สร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพทั้ง 5 แบบ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและ ปรับปรุงแก้ไข
- 4) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้เป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูล เพื่อการวิจัยต่อไป

เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณประกอบไปด้วย

1. แบบประเมินความตรงของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบประเมินแบบเลือกรายการสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความตรงหรือความเหมาะสมของ แบบจำลองคุณภาพ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ความตรงและความเหมาะสมของแบบจำลองคุณภาพ ทั้งส่วน

เป้าประสงค์ส่วนแนวทางและส่วนกลไก จำแนกเป็นรายรายการพร้อมข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการจัดแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัย

2. แบบประเมินความเป็นไปได้(ความเชื่อมั่น)ของแบบจำลองระบบคุณภาพการ บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสำหรับให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รู้ ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องทั่วไป ประเมินความเป็นได้ของแบบจำลอง ใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติของทั้ง 3 กลุ่ม ยืนยันความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ของแบบจำลองคุณภาพ ทั้งส่วนเป้าประสงค์ส่วน แนวทางและส่วนกลไก จำแนกเป็นรายรายการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการนำแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัยไปใช้

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารระบบคุณภาพและแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานและการจัดทำเครื่องมือการวิจัย
- 2) นำข้อมูลแบบจำลองที่ได้จากการสังเคราะห์ กำหนดเป็นแบบประเมิน
- 3) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ
- 4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ จัดทำเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือการวิจัยที่กำหนด ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับเกี่ยวกับสถานภาพการบริหาร ความคาดหวังในการพัฒนาการบริหาร ปัญหาและแนวทางพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย และสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants)เชิงลึก (In-dept Interview) เกี่ยวกับรูปแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

2.2 การสังเกต ดำเนินการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ในระหว่างการสัมภาษณ์และการศึกษาภาคสนามตามแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง ภารกิจ การจัดระบบงาน การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน ภาวะผู้นำองค์กร การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การบริหารงานบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม การปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กร และดำเนินการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในระหว่างการร่วมสนทนากลุ่มและการประชุมปฏิบัติการ โดยใช้แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือการวิจัย

2.3 การสนทนากลุ่ม ดำเนินการสนทนากลุ่มทั้ง 3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) และกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants)และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับสถานภาพ ความคาดหวัง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารและแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 การประชุมปฏิบัติการ ประชุมปฏิบัติการสังเคราะห์ วิพากษ์และประเมินแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้แบบบันทึกการประชุมปฏิบัติการและเครื่องมือประกอบเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลความจริงและความเป็นไปได้ของแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย โดยการจัดส่งแบบประเมินพร้อมแบบจำลองระบบคุณภาพที่สังเคราะห์ขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มตัวอย่างทำการประเมินและรับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูล โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของบันทึกข้อมูล การสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม สร้างระบบแยกเป็นหมวดหมู่ (Files) ตามความมุ่งหมายของการวิจัยและขอบเขตเนื้อหาและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมกรณีข้อมูลไม่สมบูรณ์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพหลังจากการตรวจสอบความครบถ้วนและน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม จัดหมวดหมู่ตามประเด็นการวิจัยสร้างระบบแยกเป็นหมวดหมู่ (Files) ที่ตั้งไว้และวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดย การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) สร้างข้อสรุปเบื้องต้นจากข้อมูล การสัมภาษณ์และการสังเกต สร้างข้อสรุปรอบที่สองจากข้อมูลการสนทนากลุ่มและสังเคราะห์แบบระบบคุณภาพด้วยการประชุมปฏิบัติการ พร้อมกับตรวจสอบผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) ด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลต่างกันในการเก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความจริงของแบบระบบคุณภาพด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยถือเกณฑ์ความจริงหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องที่ค่า IOC เท่ากับ 0.60 ขึ้นไป วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเป็นไปได้ของแบบจำลองด้วยคะแนนที่เป็นดัชนีตามติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดระดับความเป็นไปได้ของแบบระบบที่ค่าความต่างของฐานนิยมและมัธยฐาน (Mo-Md) ไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยควอไทล์ (QD) ไม่เกิน 1.50

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำแนกเป็น 3 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพการบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริหารคุณภาพและแนวทาง การสังเคราะห์ระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 แบบจำลองระบบคุณภาพและผลการประเมินคุณภาพแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพการบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

1. สถานภาพการบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในภาพรวม

จากข้อมูลการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และการสังเกตผู้วิจัยสรุปสภาพการบริหารและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ทั้ง 6 แห่ง นำผลการสรุปเป็นข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มพิจารณาตรวจสอบแก้ไขที่เป็นฉันทามติของกลุ่ม ผู้วิจัยตรวจสอบความเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้รู้ ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องทั่วไปพร้อมกับสร้างข้อสรุปสุดท้ายจากข้อมูลในภาพรวมด้วยตนเองเกี่ยวสถานภาพการบริหารงาน ทั้งความเป็นมาภารกิจ การบริหารจัดการ ความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ และความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายมหาวิทยาลัย ตามลำดับ ดังนี้

1.1 สถานภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏใน

กรุงเทพมหานครในภาพรวม

1.1.1 ความเป็นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มาโดยตลอด มีสถานภาพเป็น โรงเรียน วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาโดยลำดับ ตั้งแต่เดิมมีภารกิจหลักในการผลิตครู ปัจจุบันเมื่อยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยสามารถจัดการเรียนการสอนได้หลากหลายสาขาตามความพร้อมของแต่ละมหาวิทยาลัย มีบทบาทเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีภาระหน้าที่สำคัญในการแสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่าความสำนึกและภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ เรียนรู้และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นและความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ภารกิจในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นภารกิจเกี่ยวกับการวิจัย หรือการพัฒนาทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ในภาวะการณ์การพัฒนาทางวิชาการ ความก้าวหน้าของการพัฒนาท้องถิ่นและความต้องการกำลังคนระดับวิชาการเพื่อการพัฒนาประเทศ ประกอบกับความพร้อมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จึงเริ่มมีการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาในช่วง 15 ปีที่ผ่านมาและมีจำนวนการผลิตตามความต้องการในการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยลำดับ มหาวิทยาลัยจึงจัดทำโครงการบัณฑิตศึกษาหรือจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานและกำกับดูแลคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในภาพรวมของแต่ละแห่ง แต่โดยลักษณะภารกิจ และจุดเน้นที่แตกต่างกันในการบริหารงานบัณฑิตศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย การดูแลบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จึงดำเนินการทั้งในรูปโครงการหรือจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยให้มีสถานภาพเป็นหน่วยงานภายในเทียบเท่าคณะ โดยจัดทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย ทั้งสองสถานภาพยังไม่มีฐานะเป็นคณะที่เป็นส่วนราชการตามโครงสร้างซึ่งจะต้องตราเป็นกฎกระทรวง

1.1.2 ภารกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในสถานภาพที่เป็นหน่วยงานภายในระดับคณะ มีหน้าที่สำคัญ 4 ประการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ประกอบด้วย (1) ประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย ให้มีคุณภาพ

และสนองความต้องการของสังคม (2) ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ (3) กำกับ ดูแล ควบคุมและดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยและ (4) ส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีภารกิจอื่นที่บัณฑิตวิทยาลัยต้องรับผิดชอบเพิ่มเติมตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย ซึ่งในสภาพการปฏิบัติงานจริง บัณฑิตวิทยาลัยแต่ละแห่งจะกำหนดพันธกิจการบริหารงานแตกต่างกันบ้างตามจุดเน้นในการบริหารแต่ละแห่ง แต่จะกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับภารกิจตามประกาศของมหาวิทยาลัย พันธกิจที่สอดคล้องกันของทุกบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย 6 พันธกิจประกอบด้วย (1) การประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (2) การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา (3) การส่งเสริมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา (4) การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (5) การประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและ (6) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในของบัณฑิตวิทยาลัย

1.1.3 การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร บริหารงานในฐานะส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัยที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ บริหารงานในรูปแบบกรรมการบัณฑิตหรือคณะกรรมการ โครงการแล้วแต่กรณี ส่วนใหญ่บริหารด้วยคณะกรรมการ 2 คณะคือคณะกรรมการบริหารคณะเป็นคณะกรรมการบริหารภายในของบัณฑิต/โครงการ และคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัยที่มีผู้ทรงคุณวุฒิและประธานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมเป็นกรรมการ เป็นกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม คณะบดีบัณฑิตได้มาจากการสรรหาโดยการเลือกตั้งเช่นเดียวกับคณะบดีคณะอื่น ๆ เป็นผู้บริหารสำนักงานบัณฑิตขึ้นตรงต่ออธิการบดี สำนักงานบัณฑิตจัดโครงสร้างการบริหารสำนักงานคล้ายคลึงกันโดยจัดแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ และฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บัณฑิตวิทยาลัยทุกแห่งมีการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์การบริหารงานที่ชัดเจนมีการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย ทั้งการประเมินตนเอง การประเมินภายนอกและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยผู้เรียนเป็นปัจจัยร่วมของบัณฑิตวิทยาลัยกับกับคณะและหลักสูตรที่เปิดสอน ต้องประสานการผลิตทั้งการรับสมัคร การคัดเลือกและการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณลักษณะตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัย ปัจจัยการจัดการเรียนการสอน คณะที่เปิดสอนและหลักสูตรเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดร่วมกัน ส่วนบุคลากรสำนักงานบัณฑิต งบประมาณ และเครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง เสนอของตั้ง งบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งงบประมาณเพื่อการจัดซื้อจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ได้เอง โดย ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งโดยทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัยสามารถจัดตั้งงบประมาณได้ไม่ เกินร้อยละ 80 ของประมาณการรายรับของเงิน กศ.บพ. งบประมาณการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยจึง ขึ้นอยู่กับจำนวนนิสิตและนักศึกษาบัณฑิตเป็นสำคัญ

1.1.4 ความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ ความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราช ภัฏในกรุงเทพมหานครที่สำคัญในช่วงเวลาที่ผ่านมาคือความสามารถในการประสานการจัด การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยการประสานแผนการรับและดำเนินการประสานการรับนิสิต บัณฑิตตามความต้องการของผู้เรียน สังคมและท้องถิ่น ร่วมพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทุก หลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน TQF ควบคุมคุณภาพบัณฑิต ประสานการจัดระบบ ประกันคุณภาพ ควบคุมมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การจัดทำสารนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ ประสานการวิจัยบัณฑิตศึกษาและส่งเสริมการวิจัยพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศทาง วิชาการ การพัฒนาการสอนและการพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมพัฒนาบัณฑิตนักพัฒนาท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาทางวิชาการ โดยการทำ MOU กับเครือข่ายทั้งในและ ต่างประเทศ ร่วมประเมินตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติงานตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ เป็นผู้นำการพัฒนาทางวิชาการในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการ พัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ที่เน้นความสำเร็จที่เป็น รูปธรรม การปฏิบัติงานรวมทั้งการให้บริการตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในฐานะเป็น หน่วยงานราชการและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนิสิตนักศึกษาและประชาชน ผู้รับบริการเป็นสำคัญ ผลการประเมินภายนอกรอบแรก ทุกมหาวิทยาลัยมีคะแนนผลการประเมิน ในระดับที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน การประเมินตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาใน ตัวชี้วัดของบัณฑิตวิทยาลัยรับผิดชอบอยู่ในระดับดี ส่วนผลการประเมินการปฏิบัติงานตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการทุกแห่งผลการประเมินอยู่ในระดับดีเช่นกัน

1.2 ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

1.2.1 เป้าหมายการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

เป้าหมายปัจจุบัน มีเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยอย่าง ต่อเนื่อง ให้ทุกภารกิจประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โดยประสานการพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐาน ประสานการรับนักศึกษาตามเป้าหมาย

พัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประเทศและการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายการจัดทั้งในและต่างประเทศ และผลการประเมินภายใน การประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดและงานที่ได้รับมอบหมายผ่านเกณฑ์ในระดับดี

เป้าหมายที่ความคาดหวัง คาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานตามโครงสร้าง บริหารงานบัณฑิตศึกษาและบริหารงานภายในอย่างมีเอกภาพ เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัยบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐานระดับสากล และเป็นผู้นำในการวิจัยพัฒนา ทั้งการพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการพัฒนาวิชาชีพครู และเป็นกลไกหลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (ทองคุณ หงส์พันธุ์, สัมภาษณ์)

1.2.2 การกิจที่เป็นจุดเน้น

ภารกิจปัจจุบัน เน้นการประสานการผลิตและควบคุมคุณภาพบัณฑิต การพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน TQF การประกันคุณภาพการศึกษาและการวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่นตามลำดับ

ภารกิจที่ความคาดหวัง คาดหวังให้บัณฑิตวิทยาลัยคัดสรรและดำเนินการตามภารกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด โดยเน้นการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรมีคุณภาพสูงและใช้บุคลากรได้เต็มศักยภาพและมีความสุขจากการทำงาน เน้นการประกันคุณภาพการศึกษา ให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกการประสานการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตในภาพรวม เน้นการพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา ให้มีคุณภาพระดับสากลและบังเกิดผลในการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการให้บริการทางวิชาการ ให้การบริการเป็นไปตามความต้องการจำเป็นและเป็นระบบ ตามบทบาทมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการสร้างเครือข่ายคุณภาพ เพื่อการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และเน้นการนำองค์กรที่ดี ให้การบริหารงานบัณฑิตมีประสิทธิภาพสูงและได้รับการยอมรับ ซึ่งภารกิจที่เป็นจุดเน้นดังกล่าว จะเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนบทบาทมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

1.2.3 แนวทางการบริหารคุณภาพ

แนวทางปัจจุบัน บริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพ โดยกำหนดแผนพัฒนาเพื่อกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติการเพื่อการประสานการปฏิบัติ และการกำกับ ประเมินคุณภาพตามระบบประกันคุณภาพ ประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

การประเมินตนเองและการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

แนวทางที่คาดหวัง คาดหวังให้บัณฑิตวิทยาลัยบริหารคุณภาพบัณฑิตศึกษาคงบังจรง เป็นระบบเดียวกันกับระบบการประกันคุณภาพ บริหารการจัดการภายในเอื้อต่อการปฏิบัติงานหลักและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหลัก เป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพซัดเป็นที่รับรู้ร่วมกัน ประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่สอดคล้องกับระบบรวมของมหาวิทยาลัย ขกระดับคุณภาพที่เป็นรูปธรรม พัฒนากลไกการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพควบคู่กับการบริหารคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปรับวิธีการบริหารงานบุคคลให้บัณฑิตมีศักยภาพทางวิชาการสูง และสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาทั้งการใช้นวัตกรรมการบริหารและวิจัยพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.2.4 กลไกการบริหารจัดการ

กลไกการบริหารปัจจุบัน ใช้กรรมการบริหารและกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย การประชุมอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรและประสานการดำเนินงานตามภารกิจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นกลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ

กลไกที่คาดหวัง ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังให้มีคณะกรรมการเฉพาะกิจรับผิดชอบบริหารงานในแต่ละงาน จัดเป็นเป็นองค์กรจำลองในการบริหารจัดการ จัดระบบการกำกับประเมินและรายงานที่เป็นรูปธรรมรับรู้ผลได้ตลอดเวลา พัฒนาระบบงานแต่ละงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดการความเสี่ยงและสร้างภูมิคุ้มกัน

1.2.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

เงื่อนไขความสำเร็จปัจจุบัน เป็นเงื่อนไขเกี่ยวกับความพอเพียงของงบประมาณ ความร่วมมือจากคณะและการให้ความสำคัญของงานบัณฑิตของผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย

เงื่อนไขที่คาดหวัง การบริหารคุณภาพบัณฑิตต้องเป็นไปอย่างไม่มีเงื่อนไข โดยเงื่อนไขที่มีอยู่ปัจจุบันทั้งการยอมรับของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการจัดการแก้ไขให้หมดไปพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

2. สถานภาพการบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสถานภาพ
การบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร 6 แห่งที่แตกต่างกัน ในรายละเอียด ตามลำดับ ดังนี้

2.1 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

2.1.1 สถานภาพการบริหารงาน

1) ความเป็นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เริ่มจัดการศึกษาระดับ
บัณฑิตศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีในปีการศึกษา 2541 โดยเปิดสอน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตร
ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา และ
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา จากนั้นได้เปิดสาขาเพิ่มขึ้นอีก
หลายสาขา ตามความพร้อมและความต้องการของผู้เรียนตามลำดับ จนปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตร
ระดับบัณฑิตศึกษา 21 หลักสูตร มีเป้าหมายให้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย
เป็นการกิจการสร้างความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นระดับสากล (World's Local University) และ
เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นไปอย่างมีเอกภาพ มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ จึง
จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นเป็นส่วนงานภายใน ตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2551
พร้อมทั้งกำหนดข้อบังคับมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารและการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย
พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2551 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ปัจจุบัน จึงเป็นส่วนงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รับผิดชอบงานการจัดการศึกษาระดับ
บัณฑิตศึกษาต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด, คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, สัมภาษณ์)

2) ภารกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาจัดตั้งขึ้น
ให้ทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการตามกำหนดในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาว่า
ด้วยการบริหารและการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย 1) ประสานงาน
การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและสนองความต้องการของสังคม
2) ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ ให้
เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ 3) เพื่อกำกับ ดูแล ควบคุมและดำเนินงานให้เป็นไป
ตามมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยและ 4) เพื่อส่งเสริม
ความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ
กำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการ 5 พันธกิจ ประกอบด้วย (1) เพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐาน

ความสำเร็จการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย (2) ผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (3) วิจัยและส่งเสริมการวิจัยเพื่อการบริการวิชาการและการพัฒนาท้องถิ่น (4) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมของนักศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาท้องถิ่น และ (5) สร้างเครือข่ายการผลิตบัณฑิตและเครือข่ายวิชาการในและต่างประเทศ

3) การบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นส่วนงานภายใน มีฐานะเทียบเท่าคณะ บริหารและดำเนินงานบัณฑิตวิทยาลัยด้วยคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย เป็นกรรมการบริหารงานภายในของบัณฑิตวิทยาลัยและคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัยเป็นกรรมการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในภาพรวม โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานบัณฑิตวิทยาลัย กำหนดเป้าประสงค์ ไว้ 5 ประการ (1) บัณฑิตวิทยาลัยปรับเปลี่ยนระบบบริหารเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น พัฒนาสู่มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระบบการประกันคุณภาพการจัดบัณฑิตศึกษาเป็นรูปธรรมและพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (2) ผลิตบัณฑิตได้ตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา บัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศและยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นิสิตบัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพสูง และเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในการพัฒนาท้องถิ่น ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก (3) วิจัยและการบริการวิชาการแก่ชุมชนหลากหลาย มีคุณภาพ ดำเนินการบนฐานความต้องการจำเป็น และใช้ประโยชน์จริงในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม (4) การจัดกิจกรรมนักศึกษาเป็นระบบ บังเกิดผลในการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องและ (5) มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายองค์กรและเครือข่ายบุคคลเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในและต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานบัณฑิตไว้ 6 ยุทธศาสตร์ (1) การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (2) การผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีเป้าหมาย (3) การพัฒนาการวิจัยและการบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (4) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาท้องถิ่น (5) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต (6) การพัฒนาระบบบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย จัดโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณและฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกของเจ้าหน้าที่ การกระจายอำนาจ และการมี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด, คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, สัมภาษณ์)

4) ความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ (1) ประสานการรับและผลิตบัณฑิต โดยความร่วมมือของประธานแต่ละหลักสูตร รับนิสิตบัณฑิตได้จำนวนตามจุดคุ้มทุนสนองความต้องการของผู้เรียน และการพัฒนาท้องถิ่น (2) ประสานการพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน TQF ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 เป็นต้นมา (3) กำกับคุณภาพบัณฑิต ประสานการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การจัดทำสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย (4) การวิจัยและส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนและเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำมุ่งเน้นการวิจัยเป็นฐาน (5) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและการติดตามประเมินผลผู้จบการศึกษา (6) การสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนามหาบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาในและต่างประเทศ (7) การประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (8) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จัดโครงการอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู (9) จัดไปศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ และพัฒนานุเคราะห์การทุกระดับพัฒนาผู้สอนอย่างมีอาชีพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีจิตสาธารณะ พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรด้วยฐานสมรรถนะและ (10) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ผลการประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษารอบแรก ระดับมหาวิทยาลัย ทั้ง 7 มาตรฐานในภาพรวมอยู่ในระดับดี (4.20) และมีมาตรฐานที่ผลการประเมินอยู่ระดับดีมาก 2 มาตรฐาน ได้แก่มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยในภาพรวม คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักอยู่ในระดับดี

2.1.2 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา บริหารงานภายในทั้งโครงสร้าง ระบบงาน ยุทธศาสตร์ บรรยากาศ การจัดและพัฒนาทีมงานเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาคุณภาพการบริหาร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนพัฒนามหาบัณฑิตวิทยาลัยไว้ล่วงหน้าทั้งแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี แต่มีข้อจำกัดในด้านการสร้างการยอมรับ การจัดระบบงานและการพัฒนากลไกการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

คาดหวังที่จะให้เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ยกกระดับคุณภาพการศึกษาบัณฑิตศึกษาในระดับสากล สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ สภาพและความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน สรุปสาระสำคัญได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

องค์ประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารงาน ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
1.เป้าหมาย	(1)คุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารงานภายในบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวมสูงขึ้น (2) กิจกรรมสนับสนุนและบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นรูปธรรม (3) การเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับสากลและการใช้เครือข่ายการผลิตบัณฑิตในท้องถิ่นในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น	(1) เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (2) ยกระดับคุณภาพการศึกษาบัณฑิตศึกษาในระดับสากล (3) สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (4) เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ(5) มีเครือข่ายการผลิต ในชุมชน ในประเทศ และต่างประเทศ
2.ภารกิจที่เป็น จุดเน้นการ พัฒนา	(1) ควบคุมคุณภาพบัณฑิต (2) เผยแพร่ผลงานวิจัยในและต่างประเทศ (3) พัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐาน TQF (4) สนับสนุนการประกันคุณภาพ (5) การวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ(6)สร้างความร่วมมือการจัดการเรียนการสอนกับต่างประเทศ	(1) บริหารการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาในองค์กรร่วมที่มีประสิทธิภาพ (2) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาทางวิชาการ (3) การสร้างเครือข่ายการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ
3.แนวทางการ พัฒนาคุณภาพ การบริหาร	(1) กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วม (2) ประสานงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (3) ส่งเสริมและควบคุมคุณภาพและการเผยแพร่วิทยานิพนธ์และการจัดกิจกรรมพัฒนาบัณฑิต	(1) บริหารคุณภาพครบวงจรมีประสิทธิภาพ (2) เป้าหมายและยุทธศาสตร์ชัดเจนที่รับรู้ร่วมกัน (3) ประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีเอกภาพ (4) พัฒนาบุคลากรระดับวิชาการและการบริหารทรัพยากรบุคคล (5) พัฒนากลไกการพัฒนาคุณภาพที่เป็นรูปธรรม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารงาน ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
4. กลไกการ บริหารจัดการ	(1) สร้างความชัดเจนในการกิจ (2) ประสานการดำเนินงานทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ(3) ใช้แผน เป็นเครื่องมือ	(1) จัดคณะกรรมการเฉพาะกิจ รับผิดชอบในแต่ละงาน (2) จัดระบบงาน ระบบงานที่ชัดเจน (3) จัดการความเสี่ยง และสร้างภูมิคุ้มกันการพัฒนา
5. เงื่อนไข ความสำเร็จ	(1) งบประมาณพอเพียง (2) ความ ร่วมมือที่ดีจากคณะ และ(3) การให้ ความสำคัญของงานบัณฑิตของ ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย	(1) การให้ความสำคัญและยอมรับของ อธิการและสภามหาวิทยาลัย (2) ความ ร่วมมือจากคณะและผู้เกี่ยวข้อง (3) การพัฒนาการบริหารทรัพยากร บุคคลและการจัดการความเสี่ยง

2.2 โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.2.1 สถานภาพการบริหารงาน

1) ความเป็นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีจัดตั้งโครงการบัณฑิตศึกษาขึ้นในปี พ.ศ. 2538 เพื่อรองรับภาระงานด้านบัณฑิตศึกษาของสถาบันตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ที่กำหนดงานด้านบัณฑิตศึกษาไว้ว่า “ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพระดับสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุ บำรุง ศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทย์ฐานะครู” (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 112 ตอนที่ 4ก หน้า 2, 24 มกราคม 2538) โครงการบัณฑิตศึกษาได้ประสานงานกับคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เปิดสอน ระดับบัณฑิตศึกษารั้งแรกในปีการศึกษา 2542 โดยเปิดสอน 4 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาไทยศึกษา, สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา) ในบางปี การศึกษาได้เปิดสอนหลักสูตรอื่นๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น เช่น ปีการศึกษา 2545 เปิดสอน หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การจัดการและประเมิน โครงการ ปีการศึกษา 2546 ได้เปิดสอน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และเปิดสอนต่อเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน ปัจจุบันสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 172 ถนนอิสรภาพ แขวง วัดกัลยาณ์ เขต ธนบุรี กรุงเทพฯ 10600

2) ภารกิจ โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี จัดตั้งขึ้นเพื่อร่วมผลิตและสนับสนุนการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา มุ่งให้ระบบการบริหารจัดการเพื่อร่วมผลิตและสนับสนุนการผลิตมหาบัณฑิตและประกาศนียบัตรบัณฑิตมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมาย และแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัย กำหนดพันธกิจการดำเนินการ 3 ประการ คือ (1) ร่วมมือและอำนวยความสะดวก ในงานบริหารจัดการบัณฑิตศึกษา (2) ให้บริการวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อการวิจัย การพัฒนาท้องถิ่นและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (3) เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย

3) การบริหารจัดการ โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เป็นส่วนงานภายในในลักษณะโครงการ มีฐานะเทียบเท่าคณะ บริหารและดำเนินงานบัณฑิตศึกษาด้วยคณะกรรมการ โดยผู้อำนวยการโครงการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานบัณฑิตศึกษากำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีความงอกงามทางปัญญา แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นนักวิชาชีพที่ดี พัฒนาและสร้างเสริมการวิจัยให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้และ การพัฒนาองค์กร เป็นแหล่งเรียนรู้และบริการวิชาการที่ทันสมัย เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนและเป็นแหล่งศึกษารวบรวม สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล เน้นให้ผู้มีอัตลักษณ์ 3 ประการคือมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในด้านคอมพิวเตอร์และมีความรู้พื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษ เน้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและการบริการวิชาการและวิชาชีพ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4) ความสำเร็จสำคัญ เพิ่มหลักสูตรและสาขาวิชาระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้นตามความต้องการของท้องถิ่น ปัจจุบันเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา 6 หลักสูตร ประกอบด้วยหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษาและสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาไทยศึกษา สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการอุตสาหกรรม หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจและหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ความสำเร็จอื่น มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เน้นในด้านรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล แสวงหาแนวองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และสร้างสังคมคุณภาพ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล บริการวิชาการแก่สังคม และศิลปวัฒนธรรมของชาติเพื่อกระจายความรู้ต่างๆสู่ท้องถิ่น เป็นแหล่งศึกษารวบรวม สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล ที่กลมกลืนและสอดคล้องกัน ผลการประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษารอบสอง ระดับสถาบัน ทั้ง 7

มาตรฐานในภาพรวมได้รับการรับรองมาตรฐาน แคมป์สาขาวิชาบริหารธุรกิจ(คณะวิทยาการ
จัดการ) มีผลการประเมินเป็น “รอพินิจ” เนื่องจากผลสรุปประเมินด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนมีผลการประเมินอยู่ใน
ระดับพอใช้ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยใน
ภาพรวม คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักอยู่ในระดับดี

2.2.2 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน

โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี บริหารงานภายในลักษณะ
โครงการในรูปคณะกรรมการ กำลังพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตให้เป็นระบบและมี
คุณภาพมากขึ้น จัดทำแผนพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยไว้ล่วงหน้า มีข้อจำกัดด้านกลไกการขับเคลื่อน
แผนสู่การปฏิบัติ คาดหวังที่จะเป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เพิ่มปริมาณและ
ยกระดับคุณภาพการศึกษาบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่นและในระดับสากล สรุป
สาระสำคัญได้ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานโครงการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รายการการ พัฒนา	สภาพการบริหารงาน ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
1. เป้าหมาย	(1) ประสิทธิภาพการบริหารงานเพื่อ พัฒนาคุณภาพงานบัณฑิตวิทยาลัยใน ภาพรวมสูงขึ้น (2) บริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้น (3) เผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับสากล และ(4)ใช้เครือข่ายการผลิตบัณฑิตใน ท้องถิ่น ในประเทศและต่างประเทศ	(1) เป็นหน่วยงานผู้นำทางวิชาการของ มหาวิทยาลัย (2) เพิ่มการผลิตและยก ระดับคุณภาพการศึกษาบัณฑิตศึกษาที่ สนองความต้องการ ในการพัฒนา ท้องถิ่นในระดับสากล (3)พัฒนา คุณภาพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ พัฒนาวิชาชีพครู
2.ภารกิจที่เป็น จุดเน้นการ พัฒนา	(1) เน้นงานควบคุมคุณภาพบัณฑิต (2) การพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐาน TQF (3) การประกันคุณภาพการและ จัดเครือข่ายการผลิตบัณฑิต	(1) บริหารคุณภาพบัณฑิตในองค์กรรวมใน ทุกภารกิจ (2) ส่งเสริมการวิจัย บัณฑิตศึกษาและการเผยแพร่ผลงานวิจัย (3)สร้างเครือข่ายการผลิตและการพัฒนา คุณภาพบัณฑิต
3.แนวทางการ พัฒนาคุณภาพ	(1)บริหารในรูปคณะกรรมการ (2)ผลิตบัณฑิตควบคุมคุณภาพบัณฑิต	(1) บริหารคุณภาพบัณฑิตศึกษา เปิดเสรีวงจรบวงจร (2) เร่งพัฒนาการ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการการพัฒนา	สภาพการบริหารงานในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน
การบริหาร	เปิดเสรี (3) ประสานงานเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	ประกันคุณภาพการศึกษา (3) สร้างงานวิจัยและผลงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพอาจารย์และพัฒนาคุณภาพการศึกษา (4) ใช้แผนและการประสานงานที่ดีเป็นเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพ
4. กลไกการบริหารจัดการ	ใช้การประเมินและการรายงานการประเมินตนเอง การประเมินภายนอก และการประเมินของ ก.พ.ร. เป็นกลไกควบคุมคุณภาพ	(1) สร้างความเข้มแข็งให้กรรมการบัณฑิต (2) จัดอาจารย์ประจำบัณฑิตช่วยดูแลคุณภาพ (3) จัดระบบการกำกับประเมินและรายงานที่เป็นรูปธรรม (4) จัดการความเสี่ยง
5. เงื่อนไขความสำเร็จ	เงื่อนไขงบประมาณ ความร่วมมือจากคณะและการให้ความสำคัญของงานบัณฑิตของผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย	สภาและผู้บริหารมหาวิทยาลัยยอมรับ และให้ความสำคัญ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะท้องถิ่น

2.3 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2.3.1 สถานภาพการบริหารงาน

1) ความเป็นมา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จัดตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2540 โดยมีหลักสูตรแรกที่เปิดทำการสอน คือ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยวิคตอเรีย ประเทศแคนาดา ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กับมหาวิทยาลัยวิคตอเรีย ประเทศแคนาดา และถือเป็นโครงการเรียนรู้ระบบบริหารจัดการการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาเป็นอย่างดี ต่อมาบัณฑิตวิทยาลัย ได้เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของตนเองในหลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งเป็นหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สร้างขึ้นโดยผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ (สรภ.) ซึ่งถือว่าเป็นหลักสูตรกลาง ปัจจุบัน บัณฑิตวิทยาลัย ตั้งอยู่ เลขที่ 145/9 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษามหาวิชาวราลงกรณ์ ถ. สุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

2) ภารกิจ กำหนดภารกิจการบริหาร 4 ประการ (1) ผลิตบัณฑิตที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการตามความต้องการของสังคม (2) สร้างและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพในระดับสากล และนวัตกรรมที่สามารถบูรณาการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (3) ส่งเสริมงานวิชาการที่สนับสนุนอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (4) ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ

3) การบริหารจัดการ กำหนดเป้าประสงค์ 9 ประการคือ (1) ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาดตามศักยภาพ (2) บัณฑิตวิทยาลัยรับโอกาสทางการศึกษาดตลอดชีวิตตามศักยภาพ (3) บัณฑิตวิทยาลัยมีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาดสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล (4) บุคลากร นักศึกษา และบัณฑิตมีความภาคภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ (5) บุคลากร นักศึกษา และบัณฑิตสามารถพัฒนาและผลิตผลงานวิจัยนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ (6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการผลิตผลงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ (7) บัณฑิตวิทยาลัยได้รับการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (8) บัณฑิตวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีและ 9) การดำเนินการของบัณฑิตวิทยาลัยมีคุณภาพและเพื่อให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร 5 ยุทธศาสตร์สำคัญ (1) การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) การสร้างคุณภาพและมาตรฐานด้านการศึกษาของระดับบัณฑิตศึกษาให้แข่งขันได้ในระดับสากล (3) การสร้างความภาคภูมิใจในคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร และศิลปวัฒนธรรมของชาติ (4) การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม ทั้งด้านอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และด้านอื่นๆ และการนำไปใช้ประโยชน์ต่อประเทศ และ (5) การบริหารจัดการแบบพลวัต

4) ความสำเร็จสำคัญ ขยายหลักสูตรที่เปิดสอนตามความต้องการของผู้เรียน ปัจจุบันมีหลักสูตรที่เปิดสอน 11 หลักสูตร 18 สาขาวิชา ประกอบด้วย (1) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สาขาการศึกษาพิเศษหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและสาขาการบริหารการศึกษา (2) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป และสาขาการตลาด (3) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเนโยบายสาธารณะและสาขาการบริหารและการพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท (4) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสาขาการจัดการการสื่อสารการตลาด (5) หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารทางการเมืองและสาขาการสื่อสารเพื่อการรณรงค์ (6) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารงานยุติธรรมและสังคม (7) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสุขภาพภาครัฐและเอกชน (8) หลักสูตรการจัดการคุฎิบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา สาขาการจัดการภาครัฐ สาขาจัดการธุรกิจและสาขา

การจัดการการสื่อสาร (9) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารงานยุติธรรมและสังคม (10)หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (11) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาพิเศษ

ความภาคภูมิใจ ผลการประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษารอบแรก ระดับมหาวิทยาลัย ทั้ง 7 มาตรฐานในภาพรวมอยู่ในระดับดี และมีมาตรฐานที่ผลการประเมินอยู่ระดับดีมาก 2 มาตรฐาน ได้แก่มาตรฐานด้านการบริการวิชาการและมาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพ ระดับดี 4 มาตรฐาน ได้แก่ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรและ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และระดับพอใช้เพียง 1 มาตรฐานคือมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ส่วนผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2553 ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับดี

ส่วนความสำเร็จด้านอื่น ๆ เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีความโดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับของสังคม มีจุดเด่นเน้นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนคูสิต สร้าง พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และการพัฒนาความเข้มแข็งชุมชน สังคม และประเทศในลักษณะการให้บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน เผยแพร่และส่งเสริมปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งวิชาชีพครู สามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคอาเซียน ในส่วนของวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสร้างความรู้ความเข้าใจและความภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมองค์กรการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์ การบริหารจัดการแบบการเคลื่อนที่ที่อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ก้าวทันโลกเสมอ

2.3.2 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน

จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปริมาณและคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาเป็นที่ยอมรับ มีหน่วยงานเครือข่ายร่วมผลิตบัณฑิตนอกมหาวิทยาลัย คาดหวังจะเป็นผู้นำในด้านคุณภาพการผลิตบัณฑิต ให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เน้นการพัฒนาท้องถิ่น สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สรุปได้ตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

องค์ประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารงาน ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
1.เป้าหมาย	(1) ยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา (2) การบริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น (3) เผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับสากล และใช้เครือข่ายการผลิตบัณฑิตใน ท้องถิ่นควบคุมคุณภาพบัณฑิตมากขึ้น	(1)มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น ระดับสากล (2) บัณฑิตวิทยาลัยเป็น หน่วยงานทางวิชาการควบคุมคุณภาพ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในระดับสากล (4)มหาวิทยาลัยเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย เป็นผู้นำในการผลิต และพัฒนาคุณภาพบัณฑิตเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่น
2.ภารกิจที่เป็น จุดเน้นการ พัฒนา	(1) การประสานเครือข่ายการผลิตและ พัฒนาคุณภาพบัณฑิต (2) ประกัน คุณภาพการศึกษา (3)พัฒนาคุณภาพ งานงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (4) ควบคุมคุณภาพบัณฑิตโดยหน่วยงาน ผู้ใช้และการเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อใช้ ประโยชน์	(1) บริหารคุณภาพในองค์กรรวม (2) ประ กันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบเป็น รูปธรรม (3) วิจัยพัฒนาท้องถิ่นและ(4)มี เครือข่ายการผลิตและการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต ระดับท้องถิ่น อาเซียนและระดับ โลก
3.แนวทางการ พัฒนาคุณภาพ การบริหารการ	(1) ควบคุมคุณภาพหลักสูตรและการ จัดการเรียนการสอน (2) การ ประเมินผล (3) ประสานการผลิตกับ เครือข่ายทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย (4) กำกับประเมินและรายงานคุณภาพ ด้วยการรายงานตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ รายงานการประเมิน ตนเอง และการใช้ผลการประเมิน	(1)บริหารคุณภาพครบวงจร ระบบเดียว (2)ประกันคุณภาพการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา (3) กำกับคุณภาพโดย เครือข่ายและผู้รับบริการ (4) กำหนด เป้าหมายและยุทธศาสตร์บัณฑิตศึกษา ชัดเจนสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย (5) พัฒนา คุณภาพอาจารย์เป็นการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย

ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารงาน ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
	ภายนอกเป็นข้อมูลการปรับปรุง พัฒนา	
4. กลไกการ บริหารจัดการ	ประสานงาน ประสานคนและ ประสานเงินทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ	(1) จัดคณะกรรมการร่วมเฉพาะกิจรับ ผิดชอบบริหารในแต่ละภารกิจ (2) กรรมการบัณฑิตมีผู้แทนของทุกคณะที่ จัดฯ (3) กำกับ คุณภาพด้วยเครือข่าย ผู้รับบริการ ผู้รับผิดชอบงานเป็น ผู้รับผิดชอบการประเมิน
5. เจือ้นไข ความสำเร็จ	(1) ความเท่าเทียมของรายได้รายจ่าย (2) ความร่วมมือจากคณะกรรมการ ร่วม ความร่วมมือของเครือข่าย(3) การให้ความสำคัญของงานบัณฑิต วิทยาลัยของผู้บริหารและสภา มหาวิทยาลัย	(1) การยอมรับของผู้บริหารมหา วิทยาลัย (2) ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย (3) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ สอดคล้องกับการพัฒนางานบัณฑิต และ (4) มีการจัดการความเสี่ยง

2.4 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2.4.1 สถานภาพการบริหารงาน

1) ความเป็นมา สวนสุนันทา เดิมเป็นสวนป่าและเป็นส่วนหนึ่งในของพระราชวัง
ดุสิต ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวว่า “สวนสุนันทา” ต่อมา
กระทรวงธรรมการได้รับมอบพื้นที่ดังกล่าวให้จัดเป็น “โรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย” เมื่อวันที่ 17
พฤษภาคม พ.ศ. 2480 และยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูสวนสุนันทา เมื่อปี พ.ศ. 2501 ได้รับ
พระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เป็น “สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา” เมื่อปี พ.ศ.
2535 กระทั่งเปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 โดย
มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ด้วยระบบ
บริหารคุณภาพมาตลอดเวลานทำให้ได้รับรองระบบคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9001:2008 และ
ISO 14001:2004 ด้วยความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา มาอย่างต่อเนื่อง ได้ตั้ง
โครงการบัณฑิตศึกษาขึ้น โดยมีสายงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ มีชื่อเรียก

หน่วยงานภายในว่า “บัณฑิตวิทยาลัย” มีฐานะเทียบเท่าคณะ วัตถุประสงค์ประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อทำหน้าที่จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ปี พ.ศ.2547 สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา บัณฑิตวิทยาลัยได้รับการจัดตั้งให้เป็นหน่วยงานตามโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัย ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ที่มีการบริหารงานบุคคลและงานบริหารวิชาการของตนเอง โดยมีหน้าที่กำกับมาตรฐานและประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ตามระเบียบสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ว่าด้วยการจัดตั้งและการดำเนินงานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ.2548 เป็นบัณฑิตวิทยาลัยแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และให้ใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “The Graduate School, Suansunandha Rajabhat University” ซึ่งในปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นศูนย์กลางในการประสานและกำกับดูแลควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนอุทองนอก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10300 โทรศัพท์ 0-2160-1000, 0-2160-1111, 0-2160-1023 โทรสาร 0-2160-1010 เว็บไซต์ www.ssru.ac.th

2) ภารกิจ การจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 7 ประการ (1) สร้างหลักสูตรตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและได้มาตรฐาน (2) จัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ และผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ แข่งขันได้ในระดับประเทศ (3) ผลิตผลงานวิจัย คุญฉันทน์/วิทยานิพนธ์ และภาคานิพนธ์ สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา องค์กร ชุมชนท้องถิ่น และมีคุณภาพระดับชาติ (4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ได้คุณภาพมาตรฐานและมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารและการบริการ (5) บริการนักศึกษาและคณาจารย์ด้วยคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างความประทับใจ (6) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงามและ (7) บริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน กำหนดภารกิจเพื่อสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว 3 ประการ (1) กำกับมาตรฐานและประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (2) ผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการและตรงกับความต้องการของสังคมและ (3) สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาด้วยการวิจัย การบริการวิชาการและการนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ

3) การบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มีการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการแบ่งโครงสร้างองค์กรและการบริหาร โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รับผิดชอบ

การบริหารงาน ซึ่งมีรองคณบดีฝ่ายบริหารและรองคณบดีฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ช่วยรับผิดชอบงาน ภายในสำนักงานคณะและงานบริการวิชาการตามลำดับ มีคณะกรรมการอำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นกรรมการประจำคณะในการวางแผนนโยบายและแผนงานการดำเนินงานของคณะ พิจารณาหลักสูตรให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดีในการบริหารงาน นอกจากนี้ยัง ส่งเสริมให้การบริหารองค์กรด้านต่างๆ ในรูปของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรในแต่ละระดับ ของทุกสาขาวิชามีส่วนร่วมในการจัดองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจ ในการบริหารองค์กร โครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยคุณภาพ ชัยนำ เพื่อ ปวงชน” หรือ A Leading University for All. โดยเน้นการผลิตบัณฑิตเป็นสำคัญ มีระบบการ จัดการที่ดี หรือระบบธรรมาภิบาล (good governance) และโปร่งใส ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับของมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจ (empowerment) อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะนำพาและขับเคลื่อนองค์กรของ มหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยเน้นการระดมทรัพยากร การสร้าง พันธมิตร (partnership) เครือข่าย และการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชน สืบยก้า ตลอดจน องค์กรท้องถิ่น ชุมชนและประชาชน

4) ความสำเร็จสำคัญ เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มขึ้นตามความต้องการของ ผู้เรียนและการพัฒนาท้องถิ่น 13 หลักสูตรประกอบด้วย (1) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขา การจัดการบริการสุขภาพ (2) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาศิลปะการแสดง (3) หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาบริหารธุรกิจ (4)หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขานิติทยา ศาสตร์(5) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาหลักสูตรและการสอน(6)หลักสูตรวิทยาศาสตร มหาบัณฑิตสาขาการจัดการเทคโนโลยี (7)หลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา (8) หลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการจัดการคุณภาพ (9) หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขา การบริหารการพัฒนา (10) หลักสูตร บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ (11) หลักสูตร บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาปรัชญาและจริยศาสตร์ (12) หลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (13) หลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังร่วม จัดกับคณะนวัตกรรมการจัดการศึกษา 3 หลักสูตร(1) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาท.ม. การจัดการคุณภาพ (2) หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ร.ป.ม.รัฐประศาสนศาสตร์ (3) หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ โลจิสติกส์เชิงบูรณาการ

นอกจากนั้นบัณฑิตวิทยาลัยยังทำหน้าที่ประสานการรับและผลิตบัณฑิต ประสานการพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน TQF ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 เป็นต้นมา กำกับคุณภาพบัณฑิต ประสานการจัดการเรียนการสอน การวัด

และประเมินผล การจัดทำสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย การวิจัยและส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนและเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ มุ่งเน้นการวิจัยเป็นฐาน การประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม จัดโครงการอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ผลการประเมิน ภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษารอบแรก ระดับมหาวิทยาลัย ทั้ง 7 มาตรฐานในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีผลการประเมินอยู่ระดับดีมาก ในมาตรฐานด้านการบริการวิชาการ ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา ผลการประเมินในระดับดีในมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์และ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยในภาพรวม คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักอยู่ในระดับดี

2.4.2 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา บริหารงานตามนโยบาย มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำ (Leading Quality University) ผลิตบัณฑิตมีคุณภาพระดับแนวหน้า ที่ ตรงกับความต้องการ และเป็นที่ยังพอใจแก่ชุมชนและสังคมเพื่อปวงชน (For All) สร้างเครือข่าย การผลิตและพัฒนาบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาในและต่างประเทศ โดยการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มีระบบการจัดการที่ดีและการกระจายอำนาจ ใช้แผน การประสานงานที่ดีและ การประเมินผลเป็นเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพ คาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานผู้นำ คุณภาพและบริหารคุณภาพของมหาวิทยาลัย มีเอกภาพในการบริหารคุณภาพเพื่อปรับเปลี่ยน บทบาทเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยมากขึ้น โดยไม่ละเลยการวิจัยพัฒนาและบริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น การพัฒนาวิชาชีพครูและการสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทย จากการศึกษา การสังเกตและการ สนทนากลุ่ม ได้ข้อสรุปสภาพ ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย โดยสรุปตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

องค์ประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
1.เป้าหมาย	(1) มีคุณภาพชั้นนำ (Leading Quality University) (2) บรรยากาศเอื้อต่อการ พัฒนาคุณภาพงานบัณฑิตวิทยาลัยใน	(1) บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานผู้นำ คุณภาพและ บริหารคุณภาพของ มหาวิทยาลัย (2) มีเอกภาพในการ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
	ภาพรวม (3) มีเครือข่ายการผลิต บัณฑิตในท้องถิ่น ในประเทศและ ต่างประเทศ	บริหารคุณภาพเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาท เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยมากขึ้น (3)วิจัย พัฒนาและบริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น การพัฒนาวิชาชีพครูและการสืบสาน ศิลปวัฒนธรรมไทย
2.ภารกิจที่เป็น จุดเน้นการ พัฒนา	(1) ควบคุมคุณภาพบัณฑิตและการ เผยแพร่ผลงานวิจัยต่างประเทศ(2) การพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน TQF (3)การสนับสนุนการประกันคุณภาพ (4) การจัดการเรียนการสอนใน ต่างประเทศ	บริหารคุณภาพในองค์กรวม ทั้งการ พัฒนาหลักสูตร การผลิตบัณฑิต การ พัฒนาคุณภาพบัณฑิต การวิจัยพัฒนา และการประกันคุณภาพการศึกษาและ บริหารบริหารคุณภาพในทุกภารกิจ
3.แนวทางการ พัฒนาคุณภาพ การบริหารการ	(1) จัดระบบประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัย (2) สร้างความชัดเจนใน วิสัยทัศน์และเป้าหมาย (3)ใช้เครือข่าย คุณภาพ (4) ประเมินและรายงาน ผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ การประเมินตนเองและการ รายงานเพื่อการประเมินภายนอก	(1) บริหารคุณภาพครบวงจร สร้างเอก ภาพภาพระบบประกันคุณภาพ เอกภาพ การรายงานผลการดำเนินงาน (2) ใช้ แผนเป็นกลไกการดำเนินการ (3) การ ประเมินและรายงานคุณภาพที่มีเอกภาพ และเป็นที่ยอมรับ (4) พัฒนานุคลากร ระดับวิชาการ รองรับการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
4.กลไกการ บริหารจัดการ	ประสานการดำเนินงานทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	(1) จัดคณะกรรมการเฉพาะกิจ รับผิดชอบบริหารในแต่ละงาน (2) แสดงผลงานต่อสาธารณชนต่อเนื่อง (3) ประเมินและรายงานอย่างเป็นระบบ รู้ ผลตลอดเวลา และ(4) จัดให้มีการจัดการ ความเสี่ยง
5.เงื่อนไข ความสำเร็จ	(1) งบประมาณตามความต้องการ จำเป็น (2) วัดความสำเร็จได้เป็น รูปธรรม (3) ความร่วมมือจากผู้มีส่วน	(1)การยอมรับของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (2)ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (3)การบริหารทรัพยากรบุคคลและ(4)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์กรประกอบ การบริหาร	สภาพการบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
	ได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ	การจัดการความเสี่ยง

2.5 โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

1) ความเป็นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครได้รับการสถาปนาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวในนาม“โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” สังกัดกระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ผลิตครูเพื่อรองรับการขยายตัวของจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 เป็นสถานศึกษาด้านการฝึกหัดครูแห่งแรกของประเทศไทยมีมิสเตอร์กรีนรอด (Mr.WG Johnson) ชาวอังกฤษเป็น อาจารย์ใหญ่คนแรก สถานที่ก่อตั้งครั้งแรกอยู่ในบริเวณโรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จากนั้นก็ได้ย้ายสถานที่ตั้งไปอีกหลายแห่งจนเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏพระนครมีสภาพเป็นนิติบุคคลในนามของ “ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” เพื่อปฏิบัติการกิจสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นไท เพื่อพัฒนาประเทศชาติของเราให้เจริญมั่นคงต่อไป บัณฑิตวิทยาลัยตั้งอยู่เลขที่ 9 แจ้จันนะ แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพฯ 10220 โทร. 02-544-8000

2) การกิจ วัตถุประสงค์โครงการบัณฑิตศึกษา (1) เพื่อพัฒนาครู อาจารย์ นักวิชาการและนักวิชาชีพชั้นสูงสาขาต่าง ๆ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่และระบุดัดใช้ศาสตร์ที่เป็นสากลในการพัฒนาท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ (2) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทั้งวิชาการและวิชาชีพในการถ่ายทอดกิจกรรมคุณธรรม โดยสร้างจิตสำนึกในจริยธรรมอาชีพควบคู่กับการดำรงชีวิต (3) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่โดยกระบวนการวิจัยที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นและประเทศชาติได้ (4) เพื่อให้เกิดการบริหารงานทางวิชาการใหม่ ๆ และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษาเป็นหน่วยงานที่ประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีพันธกิจดังนี้ (1) จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (2) ศึกษาค้นคว้าและส่งเสริมการวิจัย (3) ส่งเสริมการถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี (4) ส่งเสริมเพิ่มพูนวิทยฐานะครูและบุคลากรประจำการ (5) ส่งเสริมสืบสานศาสนาและศิลปวัฒนธรรม (6) บริการความรู้และเทคโนโลยีแก่สังคม (7) จัดหาและบริหารการจัดการทรัพยากรของสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา

3) การบริหารจัดการ บริหารงานโครงการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ตามประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง “การจัดบัณฑิตศึกษาสถาบันราชภัฏพระนคร” โดยมีสาระสำคัญ คือให้มีคณะกรรมการอำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา ให้มีสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรในสาขาที่เปิดสอน โดยให้สามารถผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาให้ได้ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา ไว้ มีดังนี้

G =	Goodness	มีความดีงาม
R =	Responsibility	มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม
A =	Ability	มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชิงวิชาการวิชาชีพและเทคโนโลยี
D =	Dignity	มีความสง่างาม
U =	Unity	มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
A =	Accountability	มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้
T =	Trust	มีความจริงใจน่าไว้วางใจ
E =	Efficiency	มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) ความสำเร็จสำคัญ ขยายการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของการพัฒนาต่อเนื่อง ปัจจุบันเปิดสอน 7 หลักสูตรประกอบด้วย (1) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต 7 สาขาวิชา สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สาขาการบริหารการศึกษา สาขาคณิตศาสตร์ศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน สาขาการจัดการการเรียนรู้ สาขาการศึกษาปฐมวัย สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (2) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต 2 สาขาวิชา สาขาสิ่งแวดล้อมศึกษาและ สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา (3) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต 3 สาขาวิชา สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา สาขาการจัดการโครงการและการประเมินโครงการ (4) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 7 สาขา สาขาการจัดการทั่วไป สาขาการจัดการตลาด สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สาขาการจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ สาขาการจัดการโลจิสติกส์ สาขาการจัดการวิสาหกิจ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน(5) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต 2 สาขาวิชา สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทและสาขาการนโยบายสาธารณะ (6) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต 2 สาขาวิชา ประกาศนียบัตร (วิชาชีพครู) ประกาศนียบัตร (การบริหารการศึกษา) (7) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี สาขายุทธศาสตร์การพัฒนาและสาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผลการประเมินภายนอกเพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษารอบสอง พบว่า ทั้ง 7 มาตรฐานผลการประเมิน

อยู่ในระดับดี

2.5.2 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน

โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือและกลไกในการพัฒนาและบริหารมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการประเมินและรับรองมาตรฐานทุกส่วนงานภายในและทั้งมหาวิทยาลัย ประเมินคุณภาพการบริหารทั้งจากภายในและภายนอก การจัดการศึกษานอกที่ตั้งต้องมีคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุกสายงานมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพ และปฏิบัติงานครบวงจรคุณภาพ ตามนโยบายมหาวิทยาลัย คาดหวังให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานทางวิชาการในการพัฒนาคุณภาพและพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยกระจายอำนาจและความรับผิดชอบบัณฑิตวิทยาลัยบริหารงานเบ็ดเสร็จมากขึ้น ด้วยจัดให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นองค์กรจำลอง (Virtual Organization) และยกระดับคุณภาพการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม ตรวจสอบได้ สร้างสภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานโครงการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

องค์ประกอบ การบริหาร	การบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
1.เป้าหมาย	พัฒนาคุณภาพงานบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม ด้วยการประกันคุณภาพการศึกษาและรับรองมาตรฐานการศึกษาในระดับหน่วยจัด(คณะ)	(1)ให้ โครงการบัณฑิตศึกษาเป็นหน่วยงานทางวิชาการในการพัฒนาคุณภาพและพัฒนา งานวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้บัณฑิตวิทยาลัยบริหารงานเบ็ดเสร็จมากขึ้น (2) จัดให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดย จัดเป็นองค์กรจำลอง (Virtual Organization) และ(3) ยกระดับคุณภาพการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม
2.ภารกิจที่เป็น จุดเน้นการ	(1) งานพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐาน TQF (2)การประกันคุณภาพในทุก	บริหารคุณภาพในองค์กรรวม และบริหารคุณภาพในทุกภารกิจ ทั้งงานประสาน

ตารางที่ 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	การบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
พัฒนา	ส่วนงาน(3)จัดเครือข่ายพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพ งาน(4)ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม (5)การ พัฒนาวิชาชีพครูและการพัฒนา ท้องถิ่น	การผลิต งาน ส่งเสริมการวิจัย งาน ควบคุมคุณภาพการศึกษาและการสร้าง เครือข่ายการผลิตและการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต
3.แนวทางการ พัฒนาคุณภาพ การบริหารการ	(1)ใช้ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นเครื่องมือและกลไกใน การพัฒนาการบริหารอย่างต่อเนื่อง (2)บริหารคุณภาพทั้งระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยจัดในสังกัด (3)บริหาร คุณภาพเบ็ดเสร็จ โดยการใช้กรรมการ เฉพาะกิจ	(1)บริหารคุณภาพครบวงจรทั้งบัณฑิต ทั้งมหาวิทยาลัย (2) จัดระบบประกัน คุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ เป็นรูปธรรม (3)พัฒนากลไกการพัฒนา คุณภาพที่เป็นปฏิบัติได้จริง (4) ศึกษา ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและ (5)ประชาสัมพันธ์ผลงานเชิงรุก
4.กลไกการ บริหารจัดการ	ประสานการดำเนินงานทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	(1)จัด คณะ กรรมการ เฉพาะ กิจ รับผิดชอบบริหารในแต่ละงานบัณฑิต (2) จัดระบบการกำกับ ประเมินและ รายงานที่รู้ผลได้ตลอดเวลา (3) จัดการ ความเสี่ยงและสร้างภูมิคุ้มกันการพัฒนา
5. เงื่อนไข ความสำเร็จ	(1) เงื่อนไขงบประมาณ (2) ความ ร่วมมือจากคณะ (3) การให้ ความสำคัญของงานบัณฑิตของ ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย	(1)ได้รับงบประมาณตามความต้องการ จำเป็น(2)ใช้จ่ายอย่างประหยัดคุ้มค่า (3)ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ ในบทบาทของบัณฑิตและความร่วมมือ ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.6 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

2.6.1 สถานภาพการบริหารงานความ

1) ความเป็นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ได้รับการยกฐานะเป็น
“มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในปี พ.ศ.2547 เปิดสอนระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตและระดับปริญญาเอก

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เริ่มจัดตั้งขึ้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539 โดย แต่งตั้ง คณะกรรมการ จาก 5 คณะวิชา ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเกษตรและอุตสาหกรรม เพื่อเตรียมความพร้อมและดำเนินการต่อเนื่องมา ปัจจุบัน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ตั้งอยู่ที่ 39/1 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจันทรเกษม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2942-6900-9 โทรสาร 0-2541-7113

2) การกิจ มีภารกิจตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย 6 ประการ ประกอบด้วย 1) จัดการศึกษาและผลิตบัณฑิตในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีที่มีคุณภาพและคุณธรรม ในสาขาวิชาที่ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 2) ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัย และการสร้างองค์ความรู้ ใหม่ที่นำไปเผยแพร่และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ 3) ให้บริการวิชาการ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีตามความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ 4) สร้างความ ตระหนักในคุณค่า ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต 5) การบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองและ 6) ส่งเสริม และพัฒนากิจกรรมนักศึกษาให้บัณฑิต มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ คุณภาพ จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ในขณะที่เดียวกันได้กำหนดพันธกิจที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 7 ประกอบด้วย 1) ผลิตและพัฒนาบัณฑิตในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ให้ ความรู้คู่คุณธรรม 2) จัดการศึกษาให้สนองความต้องการของสังคม และมีคุณภาพในระดับ มาตรฐานสากล 3) วิจัย ค้นคว้า สร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและ นานาชาติ 4) บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวทางพระราชดำริ 5) เสริมสร้างทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมแก่สังคม 6) พัฒนากิจกรรมนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และ 7) สร้างโอกาสการเรียนรู้ ตลอดชีวิต

3) การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เน้นการเป็นศูนย์กลางแห่ง การเรียนรู้และยังเป็นมาตรฐานระดับสากล ให้สัมพันธ์พันธกิจของมหาวิทยาลัยคือ ผลิตบัณฑิตให้มี ความรู้คู่คุณธรรม ผลิตบัณฑิตให้มีภูมิปัญญาที่มีศักยภาพสู่มาตรฐานสากล วิจัยและพัฒนาองค์ ความรู้ ภูมิปัญญาและถ่ายทอดสู่สังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความ ต้องการของสังคม เสริมสร้าง ทำนุบำรุงศาสนา และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมแก่สังคม ส่งเสริม พัฒนาสังคมให้สอดคล้องกับแนวทางพระราชดำริ

4) ความสำเร็จสำคัญ เพิ่มหลักสูตรที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ปัจจุบันเปิดสอนบัณฑิตศึกษารวม 7 หลักสูตร 17 สาขาวิชา ประกอบด้วย หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มุ่งผลิตนักการศึกษาาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ให้พึงมีคุณลักษณะและคุณสมบัติในการเป็นครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา ระดับปริญญาโท 4 หลักสูตร 1) หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน 2) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สาขาการวิจัยและพัฒนาเมือง สาขาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ 3) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการกีฬา สาขาวิชาการจัดการทั่วไป สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการจัดการการตรวจสอบภายใน 4) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และระดับปริญญาเอก 3 หลักสูตร 1) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาชนบท สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาและสาขาวิชาการจัดการ 2) หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษาและการสื่อสาร 3) หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการกีฬา รวม 7 หลักสูตร 17 สาขาวิชา

ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เน้นการเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ผลิตบัณฑิตให้มีภูมิปัญญาที่มีศักยภาพสู่มาตรฐานสากล วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาและถ่ายทอดสู่สังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เสริมสร้าง ทำนุบำรุงศาสนา และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมแก่สังคม ส่งเสริมพัฒนาสังคมให้สอดคล้องกับแนวทางพระราชดำริ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลการประเมินภายนอกรอบที่ 2 มหาวิทยาลัยได้คะแนนระดับดีมาก 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านระบบการประกันคุณภาพ ระดับดี 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านการวิจัยและสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2553 คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในภาพรวมเท่ากับ 3.99 จากคะแนนเต็ม 5 ผลการประเมินอยู่ในระดับ ดี

2.6.2 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน

จากการการสรุปการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม ทุกกลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมมุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีคุณธรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม จัดการศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบที่

หลากหลายให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยความร่วมมือขององค์กรและชุมชนภายนอก คาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับสากล สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ สรุปสภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ได้ตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

องค์ประกอบ การบริหาร	การบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
1.เป้าหมาย	(1) พัฒนาคุณภาพงานบัณฑิตวิทยาลัยต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับ (2) พัฒนาการวิจัยตามความต้องการและการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายการจัดการทั้งในและต่างประเทศ และ (3) บริหารงานภายในของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างมีเอกภาพ	(1) เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (2) ยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับสากล (3) สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (4) เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ(5) มีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ
2.ภารกิจที่เป็น จุดเน้นการ พัฒนา	เน้น (1) งานประสานการผลิตและควบคุมคุณภาพบัณฑิต(2) การพัฒนาหลักสูตรมาตรฐาน TQF (3) การประกันคุณภาพการศึกษา (4) การวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น	(1) บริหารคุณภาพในทุกภารกิจ ทั้งงานประสานการผลิต งานส่งเสริมการวิจัย งานควบคุมคุณภาพการศึกษาและงานสร้างเครือข่ายการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต (2) งานประกันคุณภาพการศึกษาและ(3) งานบริหารภายใน
3.แนวทางการ พัฒนาคุณภาพ การบริหารการ	(1) กำหนดแผนพัฒนาเพื่อกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วม (2) แผนปฏิบัติการในการประสานการปฏิบัติและการกำกับ (3) ประเมิน	(1) บริหารคุณภาพบัณฑิตศึกษาระบบวงจรระบบเดียว (2) การจัดการภายในเพื่อการปฏิบัติงานหลัก(3) เป้าหมายและยุทธศาสตร์ชัดเป็นที่รับรู้ร่วมกัน (3)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหาร	การบริหารคุณภาพ ในปัจจุบัน	ความคาดหวังการพัฒนาคุณภาพ การบริหารงาน
	คุณภาพทั้งประเมินตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ การประเมินตนเองและ การประเมินภายนอก	ประกันคุณภาพการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา (4) สร้างความยั่งยืนของ การพัฒนาทั้งการเตรียมบุคลากรและการ วิจัยพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง
4.กลไกการ บริหารจัดการ	ประสานการดำเนินงานตามภารกิจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	(1)จัดคณะกรรมการเฉพาะกิจ รับผิดชอบบริหารในแต่ละงาน (2) จัดระบบการกำกับ ประเมินและรายงาน ที่เป็นรูปธรรม (3)จัดการความเสี่ยงและ สร้างภูมิคุ้มกันการพัฒนา
5. เงื่อนไข ความสำเร็จ	(1) เงื่อนไขงบประมาณ (2) ความ ร่วมมือจากคณะ (3) การให้ ความสำคัญของงานบัณฑิตของ ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย	(1)การยอมรับของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (2) ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (3) การบริหารทรัพยากรบุคคล และ(4) การจัดการความเสี่ยง

ตอนที่ 2 ปัญหาและแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริหารคุณภาพและแนว ทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาและ
แนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏใน
กรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายมหาวิทยาลัย รวมทั้งแนวทางการสังเคราะห์ระบบคุณภาพการ
บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม ตามลำดับ ดังนี้

1. ปัญหาและแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม

1.1 ปัญหาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย

1.1.1 ขาดความไม่มั่นคงในสถานภาพ บัณฑิตวิทยาลัย/โครงการบัณฑิตศึกษามี
สถานภาพเป็นหน่วยงานภายใน ยังไม่เป็นหน่วยงานตาม โครงสร้างที่จะต้องตราเป็นกฎกระทรวง
หน่วยงานจึงไม่มีขาดความมั่นคง ไม่มีอำนาจบริหาร ความเบ็ดเสร็จในภารกิจ ดำรงอยู่ตามนโยบาย
การบริหารของการเห็นประ โขชน์ของสภามหาวิทยาลัยและกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

แนวทางพัฒนา ปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย พัฒนา งานวิจัยทุกด้านและจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น โดยยกฐานะบัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานตามโครงสร้าง ปรับบทบาทของมหาวิทยาลัย บทบาทในการเป็นหน่วยงานผู้นำทาง วิชาการของมหาวิทยาลัย การจัดการควบคุมคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษา และการเป็น ผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นตามบทบาทของมหาวิทยาลัย และใช้กลไกความเข้มแข็งของบัณฑิต วิทยาลัยเป็นกลไกสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

1.1.2 ระบบงานบัณฑิตขาดความชัดเจนและขาดประสิทธิภาพ ระบบงานตาม การกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งการประสานการผลิตบัณฑิต การควบคุมคุณภาพบัณฑิต การพัฒนา งานวิจัยบัณฑิตศึกษา งานพัฒนาหลักสูตร งานการสร้างเครือข่ายการผลิตบัณฑิตและพัฒนาทางยัง ไม่มีการจัดระบบและกระบวนการงานที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานยังทำได้จำกัด

แนวทางพัฒนา พัฒนาระบบงานแบบมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ จัดทำคู่มือ การปฏิบัติและใช้เป็นกรอบการดำเนินงานระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกัน ทั้งระบบงานพัฒนาหลักสูตร ระบบงานกิจการนิสิตบัณฑิต ระบบงานการจัดการเรียนการสอน ระบบงานการประเมินผล ระบบงานการจัดทำวิทยานิพนธ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย ระบบงานบริการวิชาการเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น ระบบงานส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ระบบงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ

1.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาขาดการรับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนายังขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

แนวทางพัฒนา กำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม มี การศึกษาความต้องการจำเป็น ใช้ข้อมูลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนา ใช้วิธีการเชิง ยุทธศาสตร์และจัดให้มีการประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา

1.1.4 ขาดบรรยากาศการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมทางวิชาการในการ ปฏิบัติงานบัณฑิต ขาดการเสริมสร้างค่านิยมร่วม ค่านิยมคุณภาพในการปฏิบัติงานทางวิชาการ รวมทั้งขาดแบบปฏิบัติ มาตรฐานการปฏิบัติและการส่งเสริมตัวแบบและเครือข่ายการพัฒนางาน งานวิชาการ

แนวทางพัฒนา ส่งเสริมผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์กรที่ดี เป็นตัวแบบการ ปฏิบัติงานทางวิชาการ จัดกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมคุณภาพและสืบสานการปฏิบัติงานที่เน้น คุณภาพ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการเป็นสำคัญ

1.1.5 ขาดระบบงานการสร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายทางวิชาการ ไม่มี ทีมงานคุณภาพเป็นการเฉพาะ ทั้งการพัฒนาทีมงานและเครือข่ายทั้งในและนอกหน่วยงาน

แนวทางพัฒนา จัดระบบงานการสร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายคุณภาพ จัดให้มีและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายทางวิชาการต่อเนื่อง จัดให้มีเครือข่ายทางวิชาการในชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ

1.1.6 ปัญหาบุคลากร บุคลากรสำนักงานบัณฑิต ขาดทักษะและประสบการณ์ในปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ การกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่บัณฑิตยังขาดตำแหน่งทางวิชาการที่จะช่วยพัฒนางานเชิงวิชาการและประสานงานทางวิชาการกับคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

แนวทางพัฒนา เร่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งบุคลากรสำนักงานบัณฑิต บุคลากรบัณฑิตศึกษาประจำคณะและบุคลากรเครือข่ายทางวิชาการ ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย การควบคุมวิทยานิพนธ์ การยกระดับตำแหน่งทางวิชาการ การทำงานเป็นทีม รวมทั้งการรักษาบุคลากรทางวิชาการให้คงอยู่และสร้างประโยชน์สูงสุดกับมหาวิทยาลัย

1.1.7 ขาดเอกภาพในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาในองค์กรรวม การประสานการผลิตขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การเป็นเจ้าของภาพรวม การบริหารงานจึงขาดมิติในการประสานและการเป็นเจ้าของภาพรวมในการดำเนินการ การบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยจึงไม่ครอบคลุมงานพัฒนาบัณฑิตศึกษา ยังขาดอำนาจการสนับสนุนส่งเสริมจากคณะและที่เหมาะสมระบบงานที่ชัดเจน ขาดยุทธศาสตร์เชิงรุกและความร่วมมือในการดำเนินการอย่างแท้จริง ไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารและการพัฒนาทางวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา

แนวทางพัฒนา ใช้ระบบประกันสร้างเอกภาพในการบริหาร จัดระบบงานให้ครบกระบวนการและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ใช้ยุทธศาสตร์และกลไกการบริหารสำนักงานบัณฑิตให้เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในภาพรวม พัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย โดยอธิการบดีทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการบัณฑิตที่จะดูแลการบริหารงานบัณฑิตศึกษา สรรหาคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัยที่เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้นำองค์กรที่ดี

1.1.8 ปัญหาการจัดระบบประกันคุณภาพ การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการบริหารคุณภาพและการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยยังไม่เป็นรูปธรรมที่สามารถเป็นกลไกสร้างความเชื่อมั่น ในความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพงานบัณฑิตศึกษา และการยกระดับคุณภาพมหาวิทยาลัยในภาพรวม

แนวทางการพัฒนา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นระบบเดียวกับระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้ระบบประกันคุณภาพเป็นกลไกการพัฒนาการบริหารงานและใช้การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานเป็นกลไกพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา

2. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานครในภาพรวม

จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม ได้ข้อสรุปปัญหาการบริหาร
คุณภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏใน
กรุงเทพมหานครในภาพรวม ดังนี้

2.1 ปัญหาการจัดระบบประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา
ระดับบัณฑิตศึกษาไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จัดเป็นส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพการศึกษาของ
มหาวิทยาลัย ขาดเอกภาพในการบริหารและบริหารไม่ครบวงจร ระบบขาดความชัดเจน สอดรับกัน
ในเป้าหมาย วิธีการ ผู้รับผิดชอบ ขาดกลไกการบริหารและเจ้าภาพผู้รับผิดชอบไม่ใช่เจ้าภาพจริง

แนวทางพัฒนา จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็น
รูปธรรม ชัดเจน มีเอกภาพทั้งเป้าหมาย วิธีการจัดการเรียนการสอน และกลไกการบริหารระบบที่
เชื่อมั่นในความสำเร็จ เป็นระบบเดียวกับระบบบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้ระบบประกัน
คุณภาพเป็นเครื่องมือในการประสานการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาในภาพรวม มอบ
อำนาจการจัดการและความรับผิดชอบให้ผู้รายงาน ให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้รายงาน

2.2 ปัญหาระบบสารสนเทศ ระบบสารสนเทศการบริหารและการประกันคุณภาพ
การศึกษา เป็นระบบแยกส่วนตามภารกิจและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ขาดระบบสารสนเทศ
กลางในการบริหารคุณภาพและการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในภาพรวมที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัยควรมีระบบสารสนเทศกลางที่มีประสิทธิภาพในการ
บริหารงานประกันคุณภาพ ทุกงานและทุกภารกิจการบริหารคุณภาพ ที่สามารถเป็นสารสนเทศ
ป้อนกลับในการปรับปรุงพัฒนาที่ทันทั่วถึง และสารสนเทศการประเมินและองค์ความรู้จากการ
ดำเนินการที่จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมเป็นระยะ ๆ

2.3 ปัญหาวางแผนคุณภาพ การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา แผนพัฒนา
คุณภาพบัณฑิตศึกษายังไม่เป็นแผนเชิงรุก ขาดความชัดเจนในเป้าหมายคุณภาพ ยุทธศาสตร์และ
กลไกการจัดการในภาพรวมที่สอดคล้องกัน นอกจากนั้นแผนพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษากับ
แผนพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตเป็นแผนแยกส่วน ไม่สอดคล้องและเอื้อต่อการปฏิบัติที่มีเอกภาพ

แนวทางพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยและแผนพัฒนาการจัดการศึกษา
ระดับบัณฑิตศึกษาเป็นแผนเดียวกัน มีเจ้าภาพร่วมในการบริหาร การพัฒนาและการประเมินที่
ชัดเจนร่วมกันกับคณะที่ร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

2.4 ปัญหาการดำเนินการตามแผน การดำเนินการตามแผน ขาดเอกภาพ พลังและ
ขาดการประสานแผนการจัดในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ขาดการจัดระบบงานที่เป็นรูปธรรมและ

การจัดทำคู่มือคุณภาพที่สอดคล้องกันและสามารถใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานร่วมกัน การดำเนินการตามแผนจึงขาดพลังในการดำเนินการ

แนวทางพัฒนา จัดให้มีกลไกขับเคลื่อนแผนและดำเนินการตามแผนอย่างมีพลัง โดยจัดให้มีการประสานแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา ประสานการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และมาตรฐานการปฏิบัติ จัดระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันทุกงานทุกระดับ

2.5 ปัญหาการประเมินคุณภาพ การกำกับตรวจสอบคุณภาพ (Auditing) และการประเมินคุณภาพการศึกษา ขาดระบบการกำกับและตรวจสอบ (Auditing) เพื่อใช้ผลการตรวจสอบในการปรับปรุงพัฒนาระหว่างการดำเนินการ และระบบการประเมินที่สอดคล้องกันทั้งการประเมินตนเองและการประเมินภายนอกเพื่อใช้ผลในการปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ ๆ

แนวทางพัฒนา จัดให้มีระบบ และการดำเนินการในการกำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการบริหารและคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างเป็นระบบ ไม่ซ้ำซ้อนกัน มีเครื่องมือการประเมินและระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ผลการกำกับ การตรวจสอบและการประเมินเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันทั่วถึง และการปรับปรุงระยะ 3 เดือน 6 เดือนและระยะ 1 ปีหรือมากกว่าตามแผนที่กำหนด

2.6 ปัญหาการปรับปรุงพัฒนา การปรับปรุงพัฒนาและการสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา การใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่เป็นระบบ ขาดการสังเคราะห์ความรู้และข้อขัดข้องในการดำเนินการ การใช้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงพัฒนา และขาดการสร้างความยั่งยืนความต่อเนื่องในการพัฒนา

แนวทางพัฒนา จัดให้มีระบบการใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา อย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างความต่อเนื่องของการพัฒนา โดยจัดระบบการถอดบทเรียน การใช้สารสนเทศการประเมินเพื่อประบกระบวนการงานระหว่างการดำเนินการและการปรับปรุงพัฒนา เพื่อสิ้นสุดเงื่อนไขเวลาการดำเนินการ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรคุณภาพ การวิจัยพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดสภาพปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางในการพัฒนาการบริหารคุณภาพ ตามตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพ
1.การจัดระบบประกัน คุณภาพบัณฑิตศึกษา	(1) ระบบประกันคุณภาพคุณภาพ บัณฑิตศึกษายังไม่เป็นรูปธรรม ไม่ สอดคล้องกับระบบประกันของ มหาวิทยาลัย ยังไม่เป็นที่รับรู้ ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้รับบริการ (2) ขาดระบบข้อมูล คุณภาพเพื่อการจัดการและการ ประเมินคุณภาพทั้งการประเมิน ตนเองและการประเมินภายนอก (3) ขาดกลไกการนำแผนพัฒนา คุณภาพสู่การปฏิบัติ (4) ระบบการ พัฒนาคุณภาพขาดเอกภาพ ขาด การสอดคล้องกันในแต่ละระดับ หน่วยจัด (5) เจ้าหน้าที่ในแต่ละ ตัวชี้วัดไม่ได้รับมอบอำนาจในการ จัดการการพัฒนา	(1) จัดระบบประกันคุณภาพที่ ชัดเจนครบวงจรการบริหาร คุณภาพและเป็นระบบเดียวกับ ระบบบริหารเป็นที่รับรู้และ ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ (2) จัดระบบ สารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบการขับเคลื่อนแผน ระบบ การกำกับตรวจสอบและ ประเมินผล และระบบการ ปรับปรุงพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (3) พัฒนากลไกการขับเคลื่อน แผนพัฒนาคุณภาพและคู่มือ คุณภาพ (4) สร้างความเข้าใจ เผย แพร่ระบบ สร้างความเชื่อมั่น ในคุณภาพการผลิตบัณฑิต
2.การบริหารคุณภาพ	(1) ขาดระบบประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษาเป็นการเฉพาะ (2) งานประกันคุณภาพไม่ได้รับความ สำคัญ(ไม่ใช่หน้าที่โดยตรง) (3) บริหารคุณภาพแยกส่วนจาก การบริหารงานปกติของบัณฑิต วิทยาลัย (4) บริหารไม่ครบวงจร คุณภาพ โดยเฉพาะการขับเคลื่อน คุณภาพการตรวจสอบและประเมิน	(1) จัดระบบประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษาเป็นการเฉพาะ (2) จัดเป็นระบบเดียวกับระบบบริหาร (3) บริหารครบวงจร (4) พัฒนา กลไกการปฏิบัติตามแผน (คู่มือ คุณภาพ) (5) สร้างวัฒนธรรม คุณภาพ การให้ยุทธศาสตร์ การมี ส่วนร่วมและ พัฒนาการบริหาร โดยใช้ผลวิจัย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพ
	คุณภาพและการนำผลการประเมิน สู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
3.การจัดระบบข้อมูล คุณภาพ	บริหารข้อมูลแยกส่วน ขาดข้อมูล กลางในการบริหารคุณภาพ บัณฑิตศึกษาและการบริหาร คุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ขาดระบบสารสนเทศกลางเพื่อการ บริหารและประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษา	จัดให้มีและใช้ระบบสารสนเทศ กลางในการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัยและการบริหารคุณภาพที่ ครอบคลุมระบบงานย่อยทุกด้าน ทุกระบบข้อมูลพอเพียงกับความ ต้องการจำเป็น
4.การวางแผนพัฒนา คุณภาพบัณฑิตศึกษา	(1) แผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตศึกษาและบัณฑิตวิทยาลัย, แยกส่วน (2) แผนขาดความชัดเจน ในยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และ ตัวชี้วัด (3) แผนขาดกลไกการ ขับเคลื่อน การรับรู้และการยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง	(1)แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ครอบคลุมแผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตศึกษาและแผนพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย(2)เป็นแผนเชิง ยุทธศาสตร์ที่เน้นการมีส่วนร่วม (3)ครอบคลุมและชัดเจนใน เป้าประสงค์ แนวทางและกลไก (4) สัมพันธ์กันในทุกหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง (5) สอดรับกันในทุก ส่วนของแผน และปฏิบัติได้จริง
5. การดำเนินการตาม แผน	ไม่มีการจัดระบบงานและการ จัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการ ปฏิบัติงาน บริหารคุณภาพตาม ความสามารถของผู้รับผิดชอบขาด คู่มือบริหารคุณภาพที่จะนำไปสู่ การพัฒนาคุณภาพร่วมกันทุกฝ่าย	(1) จัดให้มีการประสานแผน คุณภาพ สร้างความเข้าใจ เตรียม บุคลากร ค่าใช้จ่ายและเครื่องมือ อุปกรณ์(2) การจัดระบบงานและ การจัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการ ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบแนว ทางการปฏิบัติงานร่วมกัน
6.การกำกับและ ตรวจสอบคุณภาพ	(1) ไม่มีระบบการการตรวจสอบ คุณภาพ (2) ตรวจสอบเป็นครั้ง	(1) จัดระบบ เครื่องมือและคู่มือ การกำกับและตรวจสอบคุณภาพ

ตารางที่ 9 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพ
(Auditing)	คราว ไม่ต่อเนื่องไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	การบริหาร งานบัณฑิตทุกงานที่ สอดคล้องกันทุกระดับ (2) กำกับ และตรวจสอบตามระบบ(3) ปรับปรุงแก้ไขระหว่าง การ ดำเนินการ
7. การประเมินคุณภาพ	(1) ประเมินคุณภาพเป็นครั้งคราว ทั้งการประเมินตนเองและการ ประเมินภายนอกตามเงื่อนไขที่ กำหนด (2) ขาดระบบการประเมิน ในภาพรวม บัณฑิตวิทยาลัยทุก ระดับ (3) เผยแพร่ผลการประเมิน จำกัดไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ในการพัฒนาคุณภาพ (4) ไม่มีการ ทบทวนและถอดบทเรียนและ รายงานคุณภาพอย่างเป็นระบบ	(1)จัดระบบ แผน เครื่องมือ ผู้ ประเมินและคู่มือการประเมินทั้ง การประเมินตนเอง การประเมิน ภายนอก (2)ประเมินคุณภาพตาม วิธีการ และ เงื่อนไขตาม ข้อกำหนดเน้นผลในภาพรวม และทุกหน่วยงานในสังกัดที่ เกี่ยวข้องทุกระดับ (3)ประเมินจริง ไม่ ไข่ เพียงการสร้างหลักฐานเพื่อ การประเมิน(4)ทบทวนและถอด บทเรียนและรายงานคุณภาพอย่าง เป็นระบบ (5)ใช้ผลการประเมิน ย้อนไปสู่การพัฒนาการ พัฒนา คุณภาพ รวมทั้งจัดให้มีการ วิพากษ์วิจารณ์ผลการประเมิน
8.การปรับปรุงพัฒนา	(1)การใช้ผลการประเมินเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนา ยังไม่มีการ ดำเนินการที่ชัดเจน (2)ข้อมูล ย้อนกลับสู่การพัฒนาไม่ชัดเจนขาด ประเด็นและการเปรียบเทียบเพื่อ การปรับปรุงพัฒนา	ใช้ผลการ ประเมินเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 9 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพ
9.การสร้างความ ยั่งยืนของการพัฒนา	(1) ขาดการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรมการบริหาร และการวิจัย พัฒนาระบบประกันคุณภาพที่จะ นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องยั่งยืน	ควรมีการสร้างควมยั่งยืนของการ พัฒนาคุณภาพ โดยพัฒนาบุคลากร คุณภาพ นวัตกรรมการบริหาร คุณภาพ และการใช้ผลการวิจัยใน การพัฒนาคุณภาพที่จะช่วยให้เกิด การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหา
แนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัยทั้ง 6 แห่ง จำแนกเป็นรายมหาวิทยาลัย
ดังตารางที่ 10-15 ดังนี้

ตารางที่ 10 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
1.การจัดระบบ ประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษา	(1) ไม่มีระบบประกันคุณภาพ ระดับบัณฑิตศึกษาที่สอดคล้อง กับระบบของมหาวิทยาลัย (2) เจ้าภาพหลักในแต่ละตัวชี้วัด ไม่แน่นอน ไม่มีอำนาจในการ จัดการการพัฒนา (3) การ เผยแพร่ สร้างการยอมรับใน ระบบดำเนินการได้จำกัด	(1) จัดระบบประกันที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (2) ระบบมี ความชัดเจนมีประสิทธิภาพ เชื่อมั่นใน ความสำเร็จ (3) มีกลไกขับเคลื่อนระบบ (4) สร้างพันธมิตร ติดตามผลผู้เรียน สะท้อน ความสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่นใน คุณภาพการผลิตบัณฑิต
2.การบริหาร คุณภาพ	(1) บริหารคุณภาพไม่ครบวงจร (2) ไม่สร้างความยั่งยืนของการ พัฒนา (3) บริหารคุณภาพแยก	(1) บริหารคุณภาพครบวงจร PDCA (2) สร้างความยั่งยืนของการพัฒนา (3) บริหารคุณภาพเป็นระบบเดียวมีเอกภาพ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
	ส่วนจากการบริหารงานปกติ บริหารไม่ครบวงจรคุณภาพที่ เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการ พัฒนาสาขาวิชาและสาระการ เรียนรู้ท้องถิ่นให้เหมาะสมกับ ผู้เรียนและความต้องการของ ท้องถิ่น	(4)สร้างกลไกการบริหารให้เชื่อมั่นใน ความสำเร็จ
3.การจัดระบบ ข้อมูลคุณภาพ	บริหารข้อมูลแยกส่วน ขาด ข้อมูลกลางในการบริหารงาน บัณฑิตศึกษาและการบริหาร คุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย	จัดและใช้ระบบสารสนเทศกลางในการ บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและการบริหาร คุณภาพที่ครอบคลุมระบบงานย่อทุกด้าน ทุกระบบ
4.การวาง แผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตศึกษา	(1) แผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิตศึกษาและบัณฑิต วิทยาลัยแยกส่วน (2) สับสนใน เป้าประสงค์ มาตรฐานและตัว บ่งชี้และ (3) แผนพัฒนา คุณภาพบัณฑิตขาดความ สอดคล้องในยุทธศาสตร์ กล ยุทธ์และ โครงการตามกลยุทธ์ ระยะยาว	(1)แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นแผน เชิงยุทธศาสตร์และแผนแบบมีส่วนร่วม(2) ยุทธศาสตร์เป็นที่รับรู้และยอมรับของ ผู้เกี่ยวข้อง(3)แผนมีความชัดเจนและสอดคล้อง กัน ในเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และกลไก และเป็นที่รับรู้ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (4) แผนปฏิบัติได้จริง
5. การดำเนินการ ตามแผน	ขาดการพัฒนากลไกการ ขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติที่ ปฏิบัติได้	(1)พัฒนากลไกการนำแผนสู่การปฏิบัติ ทั้ง การกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ การจัด ระบบงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การ จัดการความเสี่ยง (2) ประชาพิจารณ์แผนให้ เป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
6. การกำกับและ ตรวจสอบคุณภาพ (Auditing)	ขาดระบบและการดำเนินการ การตรวจสอบคุณภาพระหว่าง การปฏิบัติการ	จัดระบบการกำกับและตรวจสอบคุณภาพ การบริหารงานบัณฑิตทุกงานที่สอดคล้องกัน ทุกระดับ
7. การประเมิน คุณภาพ	(1)ขาดระบบ เครื่องมือและ คู่มือการประเมินภายในระดับ บัณฑิตศึกษา (2) ขาดมาตรการ ที่เป็นรูปธรรมในการนำผลการ ประเมินสู่การปรับปรุงพัฒนา	(1)จัดระบบ เครื่องมือและคู่มือการประเมิน ภายในระดับบัณฑิตศึกษา (2) กำหนด มาตรการที่เป็นรูปธรรมในการนำผลการ ประเมินสู่การปรับปรุงพัฒนา (3) ควรมีการ ประเมินตามสภาพจริง ไม่มีการสร้าง หลักฐานเพียงเพื่อให้ผ่านการประเมิน
8. การทบทวนและ รายงานคุณภาพ การศึกษา	มีการรายงานคุณภาพการศึกษา แต่ยังไม่มีการทบทวนและถอด บทเรียนอย่างเป็นระบบ	ควรมีการทบทวนและรายงานคุณภาพ การศึกษารายงานอย่างเป็นระบบ
9. การปรับปรุง พัฒนา	การใช้ผลการประเมินเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนายังไม่มีการ ดำเนินการที่ชัดเจน	ควรมีการปรับปรุงพัฒนา ควรมีการ ดำเนินงานด้านประกันคุณภาพ โดยมมี บุคคลจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมอย่าง ต่อเนื่อง
10. การสร้างความ ยั่งยืนของการพัฒนา	การจัดการเรียนการสอนเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญในทุก หลักสูตร มีเครือข่ายในการจัด การศึกษาทั้งจากภายในและ นอกด้านชื่อเสียงเพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ควรมีการสร้างควมยั่งยืนของการพัฒนา คุณภาพ ควรสนับสนุนให้อาจารย์ นักศึกษา ทำวิจัยจากการเรียนการสอนในรายวิชา เพื่อ สร้างองค์ความรู้และถ่ายทอดลงสู่การ พัฒนาท้องถิ่นเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพของโครงการ
บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
1.การจัดระบบ ประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษา	ระบบประกันคุณภาพยังไม่ เป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้รับบริการ	จัดระบบ ประชาพิจารณ์และ ประชาสัมพันธ์ระบบ
2.การบริหาร คุณภาพ	ขาดทิศทาง การปรับปรุง พัฒนาต่อเนื่องและขาดกลไก สร้างความยั่งยืนของการ บริหารระบบ	เสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ การใช้ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพ ให้ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องทุกส่วนมีส่วนร่วมและ พัฒนาการบริหารโดยใช้ผลวิจัย พัฒนา บุคลากรด้านการประเมิน
3.การจัดระบบ ข้อมูลคุณภาพ	ยังขาดระบบสารสนเทศการ บริหารคุณภาพในภาพรวม บริหารสารสนเทศแบบแยก ส่วน	จัดให้มีสารสนเทศที่พอเพียงกับความ ต้องการจำเป็น สร้างข้อมูลให้เข้าใจง่าย และจัดให้มีเครือข่ายการมีและการใช้
4.การวาง แผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต	ไม่มีแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ศึกษาเป็นการเฉพาะ	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาเป็น แผนหลักในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่ ครอบคลุมแผนพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยและ สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาของทุกคณะ
5.การดำเนินการตาม แผน	ขาดกลไกการนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติอย่างมีเอกภาพและ บังเกิดประสิทธิภาพตามแผน	(1)พัฒนากลไกการขับเคลื่อนแผนสู่การ ปฏิบัติ (2) จัดระบบงานและจัดให้มีคู่มือ บริหารคุณภาพเพื่อเป็นกรอบแนวทางการ ปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งคู่มือคุณภาพใน ภาพรวม คู่มือบริหารงานและคู่มือ ปฏิบัติงานคุณภาพ รวมทั้งจัดให้มีกลไก ขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติที่รับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติได้มี

ตารางที่ 11 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
6.การตรวจสอบ คุณภาพ (Audit)	ขาดระบบการตรวจสอบที่ ต่อเนื่องสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	กำกับและตรวจสอบเป็นระบบตรวจสอบ ทั้งระบบทั้งปัจจัย กระบวนการและ ผลผลิต ใช้ผลการตรวจสอบเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องและให้มีการตรวจ ความเสี่ยง
7.การประเมิน คุณภาพ	ขาดระบบบูรณาการการ ประเมินที่มีเอกภาพและ ประสิทธิภาพสะท้อนผลงาน ได้ตลอดเวลา	จัดระบบการประเมินที่เป็นระบบบูรณา การการประเมินในภาพรวมทั้งสะท้อน ผลได้ตลอดเวลาและตอบผลได้ทุก ประเภทการประเมิน
8.การทบทวนและ รายงานคุณภาพ การศึกษา	รายงานเป็นครั้งคราวตามแบบ ที่กำหนด	รายงานผลได้ตลอดเวลา ใช้ผลการ ประเมินย้อนไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ พัฒนาการบริหารและจัดให้มีการ วิพากษ์วิจารณ์ผลการประเมิน
9.การปรับปรุง พัฒนา	ข้อมูลย้อนกลับสู่การพัฒนาไม่ ชัดเจน ขาดประเด็นและการ เปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุง พัฒนา	ถอดบทเรียนการดำเนินการ นำผลย้อนสู่ การปรับปรุงพัฒนาและปรับปรุงการ ประเมินต่อเนื่อง
10.การสร้าง ความยั่งยืนของ การพัฒนา	ขาดกลไกการสร้างที่ยั่งยืน ของการพัฒนา ทั้งการสร้าง องค์ความรู้ การวิจัย การใช้ นวัตกรรมและการพัฒนา บุคลากรคุณภาพ	ใช้องค์ความรู้จากการถอดบทเรียนเพื่อ การปรับปรุงพัฒนา รวมทั้งวิจัยพัฒนา และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อเนื่อง

ตารางที่ 12 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
1.การจัดระบบประกัน คุณภาพบัณฑิตศึกษา	ระบบประกันคุณภาพยังไม่เป็นที่ รับรู้ ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง	(1) จัดระบบประกันที่เป็น รูปธรรม (2) ประชาพิจารณ์ระบบ (3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบ (4) ประเมินระบบ
2.การบริหารคุณภาพ	บริหารไม่ครบวงจรคุณภาพ ขาด การนำผลการประเมินเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องและขาด กลไกสร้างความยั่งยืนของการ พัฒนา/การบริหารระบบ	(1) เสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (2) ใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คุณภาพ (3) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกส่วน มีส่วนร่วม และ (4) พัฒนาการบริหารโดยใช้ผลวิจัย
3.การจัดระบบข้อมูล คุณภาพ	ยังขาดระบบสารสนเทศการ บริหารคุณภาพ ในภาพรวม บริหารสารสนเทศแบบแยกส่วน	จัดระบบสารสนเทศการบริหาร คุณภาพที่มีประสิทธิภาพ (2) ใช้ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร คุณภาพ ตามกระบวนการ PDCA
4.การวางแผนพัฒนา คุณภาพบัณฑิต	(1)ขาดแผนระยะยาว (2)แผนที่มี ไม่ครอบคลุมการบริหารคุณภาพ ในภาพรวม (3) ขาดการยอมรับ และการปฏิบัติ	(1)วางแผนครบกระบวนการและ การมีส่วนร่วม (2) แผนพัฒนา คุณภาพบัณฑิตศึกษาสอดคล้องกัน ทุกระดับ (3) สร้างการรับรู้และ การยอมรับแผนพัฒนาคุณภาพ
5.การดำเนินการตามแผน	ขาดกลไกการนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติอย่างมีเอกภาพและบังเกิด ประสิทธิภาพตามแผน	(1)จัดให้มีกลไกขับเคลื่อนการนำ แผนสู่การปฏิบัติที่รับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติได้ (2) มีคู่มือคุณภาพ ในภาพรวม คู่มือบริหารงานและ คู่มือปฏิบัติงานคุณภาพ (3) มี ผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน

ตารางที่ 12 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
6.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit)	ขาดระบบการตรวจสอบใน ภาพรวม ค่อนข้างสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	จัดระบบการตรวจสอบทั้งระบบ ทั้งปัจจัย กระบวนการและ ผลผลิต ใช้ผลการตรวจสอบเพื่อ การปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง
7.การประเมินคุณภาพ	ประเมินคุณภาพตามวิธีการและ เงื่อนไขตามข้อกำหนดเน้นผล ในภาพรวม	ใช้ผู้ทรงฯ ที่ได้รับการศึกษา อบรมและประสบการณ์ด้าน ออกแบบระบบ วิธีการ เครื่องมือ และผู้ประเมิน
8.การทบทวนและรายงาน คุณภาพการศึกษา	ประเมินรายงานเป็นครั้งคราว ตามแบบที่กำหนด	(1)ใช้ผลการประเมินย้อนไปสู่ การพัฒนาคุณภาพ การบริหาร บริหารงาน/โครงการ (2)จัดให้มี การวิพากษ์วิจารณ์ผล (3) ถอด บทเรียนการพัฒนาจากการ ประเมิน
9.การปรับปรุงพัฒนา	ข้อมูลย้อนกลับสู่การพัฒนาไม่ ชัดเจน ขาดประเด็นและการ เปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุง พัฒนา	(1)ใช้ข้อมูลการประเมินและ บทเรียนจากการดำเนินการเพื่อ การปรับปรุงพัฒนา (2) ปรับปรุง การประเมินตามตัวบ่งชี้ และใช้หลักการมีส่วนร่วมในการ ประเมิน
10.การสร้างความยั่งยืน ของการพัฒนา	ขาดกลไกการสร้างยั่งยืนของการ พัฒนา ทั้งการวิจัยการใช้ นวัตกรรมและการพัฒนา บุคลากรคุณภาพ	พัฒนากลไกสร้างยั่งยืนของ การพัฒนาคุณภาพ ทั้งการสร้าง องค์ความรู้ การใช้ผลการประเมิน การพัฒนาบุคลากร และ นวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา

ตารางที่ 13 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
1.การจัดระบบประกัน คุณภาพบัณฑิตศึกษา	ไม่มีระบบการประกันคุณภาพ ระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการ เฉพาะ	จัดระบบการประกันระดับ บัณฑิตศึกษาเป็นการเฉพาะที่สอดคล้อง กับระบบของมหาวิทยาลัย
2.การบริหารคุณภาพ	บริหารไม่ครบวงจรคุณภาพ ขาด กลไกขับเคลื่อนการบริหาร ระบบ	บริหารคุณภาพครบวงจรและ พัฒนากลไกการบริหารคุณภาพที่ เอื้อต่อการจัดการ
3.การจัดระบบข้อมูล คุณภาพ	ยังไม่มีระบบข้อมูลคุณภาพเพื่อ การบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะ ข้อมูลไม่ทันสมัยและไม่สามารถ สะท้อนผลเพื่อการพัฒนาได้ ตลอดเวลา	จัดระบบข้อมูลคุณภาพเพื่อการ บริหารคุณภาพ โดยเฉพาะข้อมูล ทันสมัยและสะท้อนผลเพื่อการ พัฒนาได้ตลอดเวลา ใช้ ICT ช่วย เพิ่มประสิทธิภาพระบบ
4.การวางแผนพัฒนา คุณภาพบัณฑิต	ขาดแผนพัฒนาคุณภาพในระยะ ยาว แผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะยาว แผนเชิงยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่ปฏิบัติได้จริง เป็นที่ รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุก ฝ่าย
5.การดำเนินการตามแผน	แผนไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติอย่าง มีพลัง ขาดการเตรียมการใน ดำเนินการตามแผน และขาด กลไกการดำเนินการตามแผน	(1)จัดให้มีการประชาพิจารณ์แผน ทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ บัณฑิตวิทยาลัยและชี้แจง ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง (2)จัด ระบบงานคุณภาพ พร้อมจัดทำและ ใช้คู่มือเป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 13 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
6.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit)	ระบบการตรวจสอบ ควบคุม คุณภาพยังไม่ชัดเจน	จัดระบบและดำเนินการกำกับและ ตรวจสอบคุณภาพทั้งระบบการ ตรวจสอบตนเอง การตรวจสอบ ภายใน
7.การประเมินคุณภาพ	(1)ขาดการบูรณาการระบบการ ประเมินที่เป็นระบบเดียวให้ได้ กับทุกการประเมิน (2)ผลการ ประเมินไม่ได้รับการเผยแพร่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ	(1)จัดระบบ เครื่องมือ คู่มือการ ประเมินที่เป็นระบบเดียวให้ได้กับ ทุกการประเมิน (2)ผลการประเมิน ไม่ได้รับการเผยแพร่เพื่อสร้างความ เชื่อมั่นในคุณภาพ
8.การทบทวนและ รายงานคุณภาพ การศึกษา	ไม่มี การ ทบทวน คุณ ภาพ การศึกษา สร้างองค์ความรู้เพื่อ การปรับปรุงพัฒนา	ควรมีการทบทวน ถอดบทเรียน และ สร้าง องค์ ความ รู้ จาก การ ปฏิบัติงานและรายงานคุณภาพ อย่างเป็นระบบ
9.การปรับปรุงพัฒนา	การใช้ผลตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานเพื่อการปรับปรุง พัฒนายังไม่เป็นรูปธรรม	จัดให้มีกลไกการนำผลการประเมิน และรายงานสู่การปรับปรุงพัฒนา งานที่ชัดเจนเป็นที่รับรู้ร่วมกัน
10.การสร้างความยั่งยืน ของการพัฒนา	จัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญในทุกหลักสูตร มี เครือข่ายในการจัดการศึกษาทั้ง ภายในและนอกที่มีชื่อเสียงและ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ถอดบทเรียนการพัฒนาคุณภาพ สร้างองค์ความรู้และถ่ายทอดสู่การ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง

ตารางที่ 14 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของโครงการ
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
1.การจัดระบบ ประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษา	ใช้ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นเครื่องมือและ กลไกในการพัฒนาและบริหาร มหาวิทยาลัยและหน่วยงานใน สังกัด มีข้อจำกัดในด้านความ สอดคล้องของระบบ มหาวิทยาลัยกับระบบย่อยของ หน่วยงานในสังกัด และการรับรู้ และยอมรับของบุคลากร	(1) ทบทวนระบบ สร้างความสัมพันธ์ สอดคล้องของระบบมหาวิทยาลัยและ ระบบของหน่วยงานในสังกัด (2) พัฒนา บุคลากรด้านการประกันคุณภาพอย่าง ทั่วถึง (3) พัฒนานวัตกรรมประกัน คุณภาพ
2.การบริหาร คุณภาพ (วิธีการ ขั้นตอน)	(1) บุคลากรบางส่วนยังไม่เห็น ความสำคัญ ไม่ร่วมมือ (2) กลไกการบริหารคุณภาพไม่ เข้มแข็ง	(1) บริหารคุณภาพแบบมีส่วนร่วมให้ บุคลากรทุกคนทุกสาขางานมีส่วนร่วมใน การประกันคุณภาพ (2) บริหารคุณภาพ ครบวงจร (3) สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (4) เพิ่มกลไกการบริหารคุณภาพ
3.การจัดระบบ ข้อมูลคุณภาพ	ยังขาดระบบสารสนเทศกลาง เพื่อการบริหารและประกัน คุณภาพบัณฑิตศึกษา	จัดระบบสารสนเทศคุณภาพกลางเพื่อ การบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะ
4.การวางแผน พัฒนาคุณภาพ บัณฑิต	ไม่มีแผนแม่บทการพัฒนา คุณภาพบัณฑิตศึกษาที่มี เอกภาพทั้งมหาวิทยาลัย	(1) จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาแผนปฏิบัติการที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
5.การดำเนินการ ตามแผน	แผนขาดกลไกสู่การปฏิบัติ	ประสานการขับเคลื่อนแผนและ ขับเคลื่อนแผน โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบ โครงการ จัดระบบงานที่สัมพันธ์กันทุก ระบบพร้อมจัดทำคู่มือเป็นกรอบปฏิบัติ ร่วมกัน

ตารางที่ 14 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย	แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย
6. การตรวจสอบ คุณภาพ (Audit)	การตรวจสอบยังไม่เป็นระบบ	จัดให้มีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบทั้ง ตรวจสอบอุปสรรค ตรวจ performance ตรวจ Output โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกและ ตรวจความเสี่ยง
7. การประเมิน คุณภาพ	ขาดการบูรณาการระบบการ ประเมิน ทั้งการประเมินตนเอง การประเมินภายนอกและการ ประเมินคุณภาพอื่นที่ มหาวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน ศูนย์ ในสังกัด ต้องยึดปฏิบัติร่วมกัน	(1)บูรณาการระบบการประเมิน(2)พัฒนา เครื่องมือและคู่มือการประเมิน(3) พัฒนา บุคลากรด้านการประเมิน(4) พัฒนา นวัตกรรมการประเมิน ในระดับ บัณฑิตศึกษา
8.การทบทวนและ รายงานคุณภาพ การศึกษา	การประเมินและรายงานขาด ความชัดเจนในระบบและการ เรียนรู้จากการพัฒนา	ให้ผลการประเมินย้อนไปสู่การพัฒนา บริหารงาน/โครงการการบริหารจัดการ วิจารณ์ผลผลการประเมินและถอด บทเรียนการดำเนินการ
9.การปรับปรุง พัฒนา	ระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนายังไม่เป็น รูปธรรม	นำย้อนสู่คณะบุคคลที่รับผิดชอบ โครงการ/หลักสูตร ปรับปรุงการประเมินเป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมเสมอ
10.การสร้างความ ยั่งยืนของการ พัฒนา	ยังไม่มีกำหนดระบบการ สร้างความยั่งยืนของการพัฒนา ที่เป็นรูปธรรม	มีแผนการพัฒนา การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการสื่อสารกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 15 ปัญหาการบริหารคุณภาพและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
1. การจัดระบบประกัน คุณภาพบัณฑิตศึกษา	(1) ไม่มีระบบประกันคุณภาพ ระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการ เฉพาะที่เป็นรูปธรรม(2)ระบบ ในภาพรวมยังขาดการรับรู้และ ยอมรับทั้งผู้ปฏิบัติและ ผู้รับบริการ	(1)จัดระบบประกันคุณภาพ ระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการ เฉพาะที่เป็นรูปธรรมสอดคล้องกับ ระบบรวมของมหาวิทยาลัย (2)ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ และยอมรับทั้งผู้ปฏิบัติและ ผู้รับบริการ
2.การบริหารคุณภาพ	ขาดกลไกการบริหารคุณภาพที่ เป็นรูปธรรม บริหารไม่ครบ วงจรคุณภาพ	พัฒนากลไกการบริหารคุณภาพ ที่เป็นรูปธรรม บริหารไม่ครบ วงจรคุณภาพ PDCA
3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ	ไม่มีการจัดระบบข้อมูลคุณภาพ	จัดระบบสารสนเทศการบริหาร คุณภาพในภาพรวม ใช้ในการ บริหารคุณภาพทุกขั้นตอน
4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต	(1)ไม่มีการวางแผนแม่บท พัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาเป็น การเฉพาะ (2) แผนขาดการรับรู้ และยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง	(1)จัดทำแผนแม่บทพัฒนา คุณภาพบัณฑิตศึกษาเป็นการ เฉพาะ สอดคล้องกับทั้ง มหาวิทยาลัย (2) ประชาพิจารณ์ และประชาสัมพันธ์แผนอย่าง ต่อเนื่อง(3)ประสานแผนเพื่อ ประสานการปฏิบัติ
5.การดำเนินการตามแผน	การดำเนินการตามแผนขาด กลไกขับเคลื่อนการดำเนินการ	ควรจัดระบบงาน จัดทำคู่มือ คุณภาพ ประสานแผนการ ปฏิบัติและพัฒนากลไกการนำ แผนสู่การปฏิบัติ
6.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit)	ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ	ควรมีการตรวจสอบคุณภาพ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

กิจกรรมการบริหาร คุณภาพ	ปัญหาการบริหารคุณภาพ ของบัณฑิตวิทยาลัย	แนวทางพัฒนาการบริหาร คุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัย
7.การประเมินคุณภาพ	(1)ขาดระบบการประเมินแบบ บูรณาการ (2) ขาดเครื่องมือและ คู่มือการประเมิน	(1)จัดระบบ พัฒนาเครื่องมือ คู่มือและกลไกการประเมินตาม สภาพจริง (2) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลการประเมิน (3)ถอด บทเรียนจากการดำเนินการ
8.การทบทวนและรายงาน คุณภาพการศึกษา	ไม่มีการทบทวนและรายงาน คุณภาพการศึกษา	ควรมีการทบทวนและรายงาน คุณภาพการศึกษา
9.การปรับปรุงพัฒนา	การปรับปรุงพัฒนาไม่ต่อเนื่อง และไม่ได้ใช้ผลการประเมินเพื่อ การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็น รูปธรรม	(1)ควรมีการปรับปรุงพัฒนา ต่อเนื่องและ (2) ใช้ผลการ ประเมินในการปรับปรุงพัฒนา
11.การสร้างความยั่งยืนของ การพัฒนา	ไม่มีการสร้างความยั่งยืนของ การพัฒนา	ควรมีการสร้างความยั่งยืนของ การพัฒนาโดยการสร้างองค์ ความรู้ พัฒนานวัตกรรมและ พัฒนาบุคลากรทางวิชาการและ การประกันคุณภาพ

3. แนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

จากการสนทนากลุ่มและการประชุมปฏิบัติการกลุ่มผู้รู้ ผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการได้
ข้อสรุปในการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ในสาระสำคัญ ดังนี้

3.1 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ควรสังเคราะห์ขึ้นภายใต้
บริบทการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย
ในสถานภาพและบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยที่ควรจะเป็นบนพื้นฐานข้อมูลปัญหา
ข้อขัดข้องและข้อจำกัดในการบริหารงานและบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยในปัจจุบัน

3.2 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ควรสังเคราะห์จาก
แนวคิดระบบคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง แนวคิดการพัฒนาในรูปแบบแบบ Semantic Model

แนวคิดระบบคุณภาพ ที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยการดำเนินการและผลการดำเนินการ เสนอรูปแบบตามแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ ที่แสดงส่วนเป้าหมาย ส่วนแนวทางและส่วนกลไก ควบคู่กับแนวคิดเชิงระบบ

3.3 ประเด็นที่ใช้ในการสังเคราะห์ เป็นความรู้เกี่ยวกับ 1) สถานภาพการบริหารงาน และ ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน ที่ค้นพบในตอนต้นที่ 1 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน และแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพ ที่ได้จากตอนที่ 2 และสภาพการปฏิบัติจริงและการสังเคราะห์ความความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและนิสิตนักศึกษาและผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัย พร้อมทั้งตรวจสอบความตรงและความเป็นไปได้ของแบบจำลองด้วยความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เข้าร่วมประชุม ปฏิบัติการและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบในภาพรวมโดยผู้เชี่ยวชาญ

3.4 องค์ประกอบของแบบจำลองควรประกอบด้วย ส่วนเป้าหมายที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ของการพัฒนาคุณภาพ ส่วนแนวทาง ที่ประกอบด้วยพันธกิจการพัฒนาคุณภาพกวดสรรปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารคุณภาพที่มีระบบสารสนเทศกลางเป็นเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการบริหารระบบและการปรับปรุงพัฒนา และส่วนกลไกที่เป็นมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาซึ่งประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ การประเมินผลและเงื่อนไขความสำเร็จ

ตอนที่ 3 แบบจำลองระบบคุณภาพและผลการประเมินแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

1. แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร เป็นระบบวิธีการ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ให้บังเกิดผลในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตและพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย สังเคราะห์ขึ้นจากข้อมูลสภาพความคาดหวังในการพัฒนาการบริหาร ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ และแนวทางการสังเคราะห์รูปแบบระบบคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม ด้วยการประชุมปฏิบัติการและตรวจสอบความตรงของแบบระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบความเป็นไปได้ของแบบระบบด้วยความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้รับบริการ กำหนดชื่อแบบระบบ วัตถุประสงค์หลักการ องค์ประกอบและรายละเอียดของแบบระบบ ตามลำดับ ดังนี้

ชื่อ: แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์:

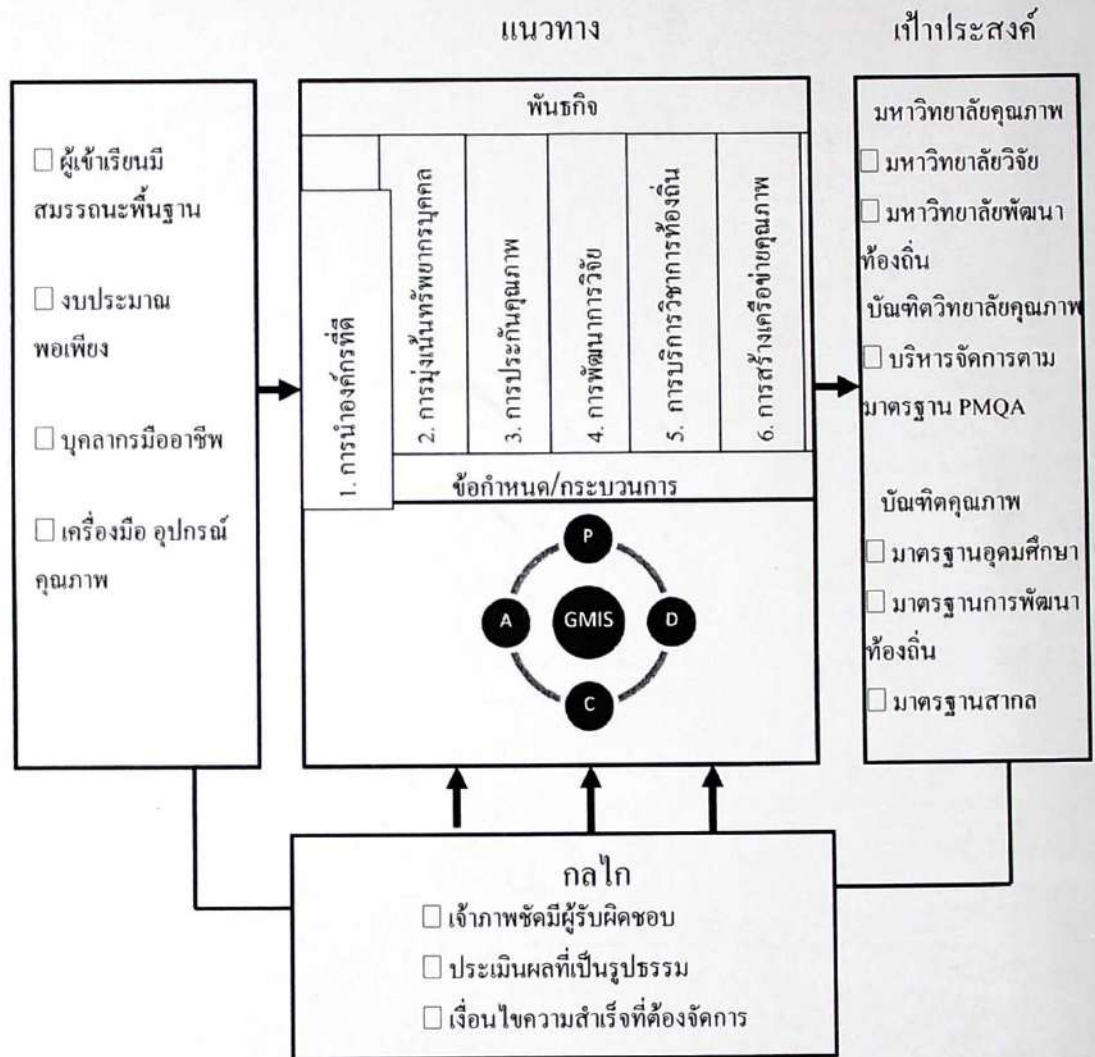
1. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครและบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยอื่นที่มีภารกิจและสถานภาพคล้ายคลึงกัน
2. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารคุณภาพและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการวิจัยพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

หลักการ

1. เป็นแบบจำลองวิธีการ (Semantic Model) ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่จะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร
2. เป็นแบบจำลองที่สังเคราะห์ขึ้นจากสภาพการบริหารปัจจุบัน ความคาดหวังในการพัฒนาการบริหาร แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพและแนวทางการสังเคราะห์แบบระบบคุณภาพที่สังเคราะห์ขึ้นจากความคิดความต้องการและการยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
3. เป็นแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่บูรณาการจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ แนวคิดระบบคุณภาพ แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดเชิงพุทธศาสตร์ และการพัฒนากระบวนการตามมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

องค์ประกอบ

แบบจำลองนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน: ส่วนเป้าหมายประสงค์ (Goals) เป็นข้อกำหนดคุณภาพที่เป็นเป้าหมายและเป็นความสำเร็จสำคัญของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่คาดหวัง ส่วนแนวทาง เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารและพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายประสงค์ และส่วนกลไก เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการในการขับเคลื่อนแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต ดังภาพที่ 12 และรายละเอียดแต่ละส่วนตามลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 12 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ส่วนเป้าประสงค์

1. วิสัยทัศน์ : บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและเป็น “World Class Local University” ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารและพัฒนาการบริหารคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ

2. เป้าหมายคุณภาพ: พัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตให้บังเกิดความสำเร็จใน 3 เป้าหมาย ดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยคุณภาพ: มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีคุณภาพในระดับสากลและเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

2.2 บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาการบริหารจัดการสู่มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษา และความสำเร็จการพัฒนากระบวนการในตัวชี้วัดการประเมินที่ได้รับมอบหมายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.3 บัณฑิตคุณภาพ: ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานบัณฑิตเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล

3. ตัวชี้วัดคุณภาพและ(ค่าเป้าหมาย):

1. สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้น(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณของมหาวิทยาลัย)

2. ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

3. ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารสู่มาตรฐาน PMQA ของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินภายนอกของมหาวิทยาลัยในตัวชี้วัดที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพ (ระดับดีมาก)

5. ร้อยละเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินสมรรถนะของผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

6. คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการเผยแพร่งานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90)

7. ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศและการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

8. ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารงานคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศและการจัดการมาตรฐานปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

ส่วนแนวทาง

1. พันธกิจคัดสรร

คัดสรรพันธกิจที่บัณฑิตวิทยาลัยต้องพัฒนาการบริหารจัดการให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาตามเป้าหมาย 6 พันธกิจ ประกอบด้วย (1) การนำองค์กรที่ดี (2) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (3) การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา (4) การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา (5) การพัฒนาบัณฑิตศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและ (6) การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา แต่ละพันธกิจประกอบด้วย **ข้อกำหนดคุณภาพ** เป็นแนวทางที่เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพในภาพรวม **กระบวนการคุณภาพ** เป็นขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาคุณภาพในแต่ละภารกิจที่เน้นวงจรคุณภาพ ประกอบด้วยภาพกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการและ **ตัวชี้วัดความสำเร็จ** เป็นความสำเร็จสำคัญของแต่ละพันธกิจและกระบวนการคุณภาพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม ดังนี้

พันธกิจที่ 1 การนำองค์กรที่ดี

1.1 ข้อกำหนดคุณภาพ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยบริหารงานบัณฑิตศึกษา ในฐานะผู้นำองค์กรที่ดีและเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1) มีสมรรถนะการบริหารทั้งสมรรถนะความรู้ สมรรถนะการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ

2) กำหนดทิศทางและแผนการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกลไกในการดำเนินการตามแผนไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงความต้องการและประโยชน์ร่วมกันของนิสิตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนและประเทศชาติ

3) ถ่ายทอดทิศทางการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่กำหนด สู่นิสิต เจ้าหน้าที่และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการรับรู้และการปฏิบัติ รวมทั้งสร้างกลไกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

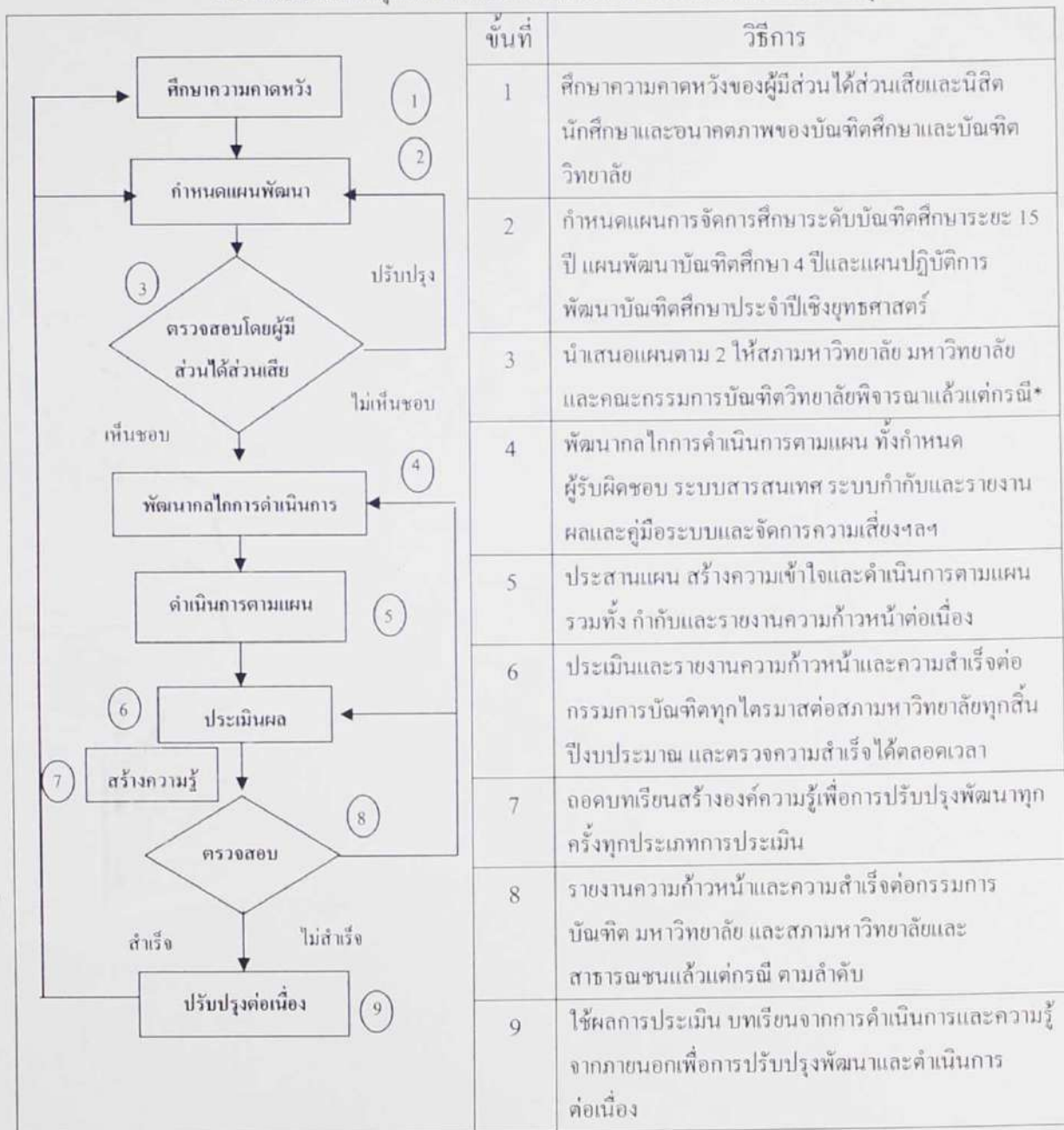
4) สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน กำกับดูแลตนเองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อผลงาน รับผิดชอบด้านการเงินและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติ

5) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย ประเมินความสำเร็จและใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในทุกระดับ

6) การคาดการณ์ผลกระทบทางลบที่จะเกิดกับหน่วยงาน ชุมชนและสังคม บริหารจัดการและเตรียมการเชิงรุกเพื่อป้องกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ให้บริการทางวิชาการ และร่วมกิจกรรมการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นพลวัต

7) ขับเคลื่อนการพัฒนาบัณฑิตศึกษาตามเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยและที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นชอบแล้วอย่างต่อเนื่อง บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.2 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ ดังนี้



ภาพที่ 13 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ

1.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการนำองค์ (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)
- 2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินการนำองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

พันธกิจที่ 2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

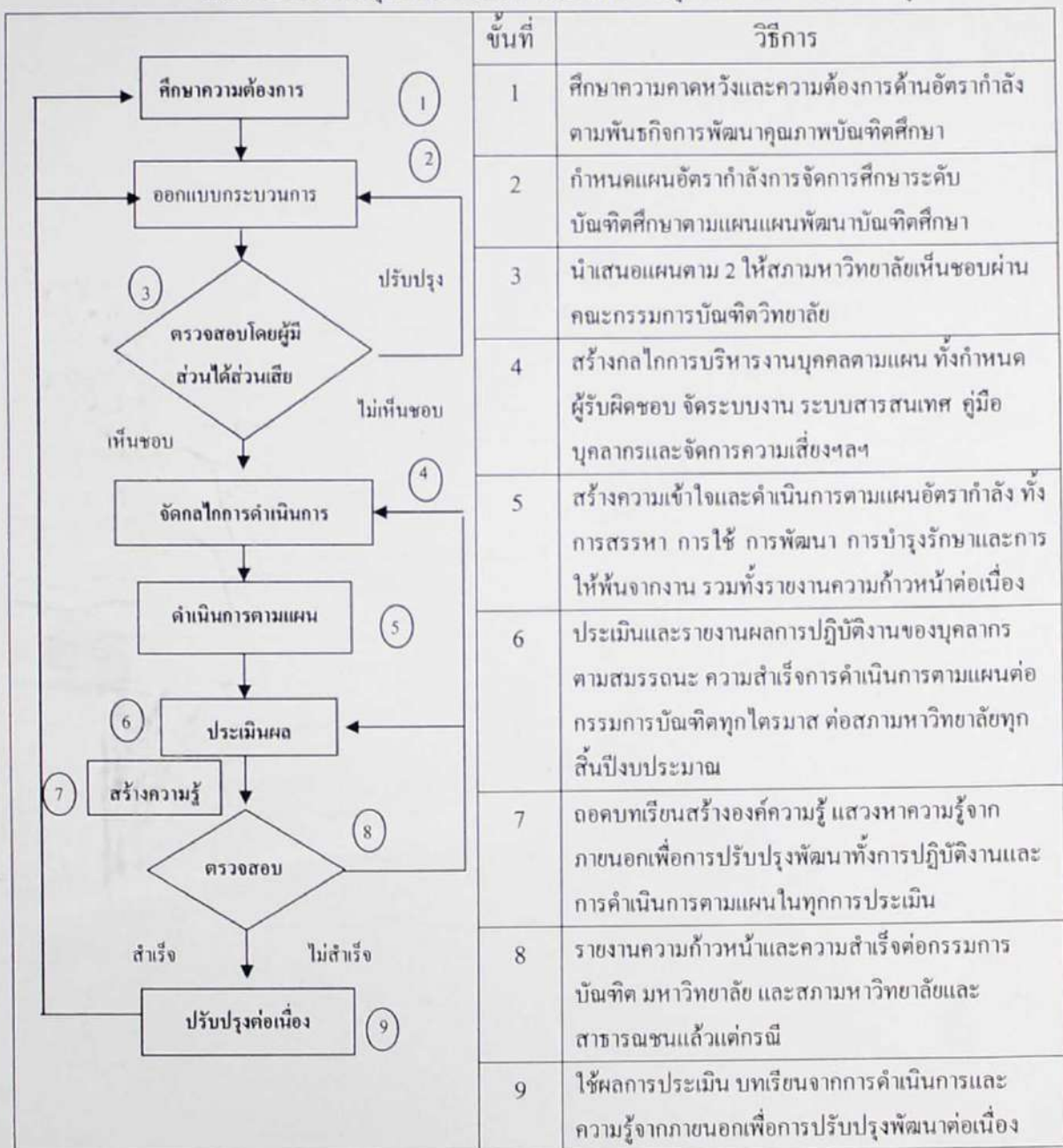
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยบริหารงานโดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล มีบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ พัฒนาผลงานทางวิชาการต่อเนื่อง และมีการพัฒนาและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนางาน บัณฑิตศึกษา

- 1) จัดทำแผนอัตรากำลัง ระบบงานบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับการพัฒนางานตามเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวของบัณฑิตวิทยาลัย กำหนดคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรทุกตำแหน่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศทางวิชาการ รวมทั้งเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย
- 2) สรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง สร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายการผลิตบัณฑิตและเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย
- 3) จัดโครงสร้าง อัตรากำลัง มอบหมายภารกิจเชิงสร้างสรรค์และถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งบุคลากรสำนักงานบัณฑิตศึกษาศึกษา ทีมงานและ เครือข่าย โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมการทำงาน กระจายอำนาจ ความพึงพอใจและความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) สร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งให้ความสำคัญของงาน การประกาศภารกิจและความสำเร็จ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ การประกาศยกย่องเกียรติคุณทางวิชาการของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนดปัจจัย ดัชนีชี้วัด ประเมินและเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 5) พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตตามภารกิจ การปฏิบัติงานและการพัฒนาทางวิชาการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีการสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อสารความรู้และถ่ายทอดทักษะทางวิชาการของบุคคลบัณฑิตศึกษา จัดการความรู้และส่งเสริมการนำความรู้ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะและความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมกับแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล

7) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร ทั้งสมรรถนะการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ ค่านิยมสร้างสรรค์มุ่งเน้นคุณภาพ ความสำเร็จและผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

2.2 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการบริหารงานบุคคลตามกระบวนการคุณภาพ ดังนี้



ภาพที่ 14 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการบริหารงานบุคคลตามกระบวนการคุณภาพ

2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

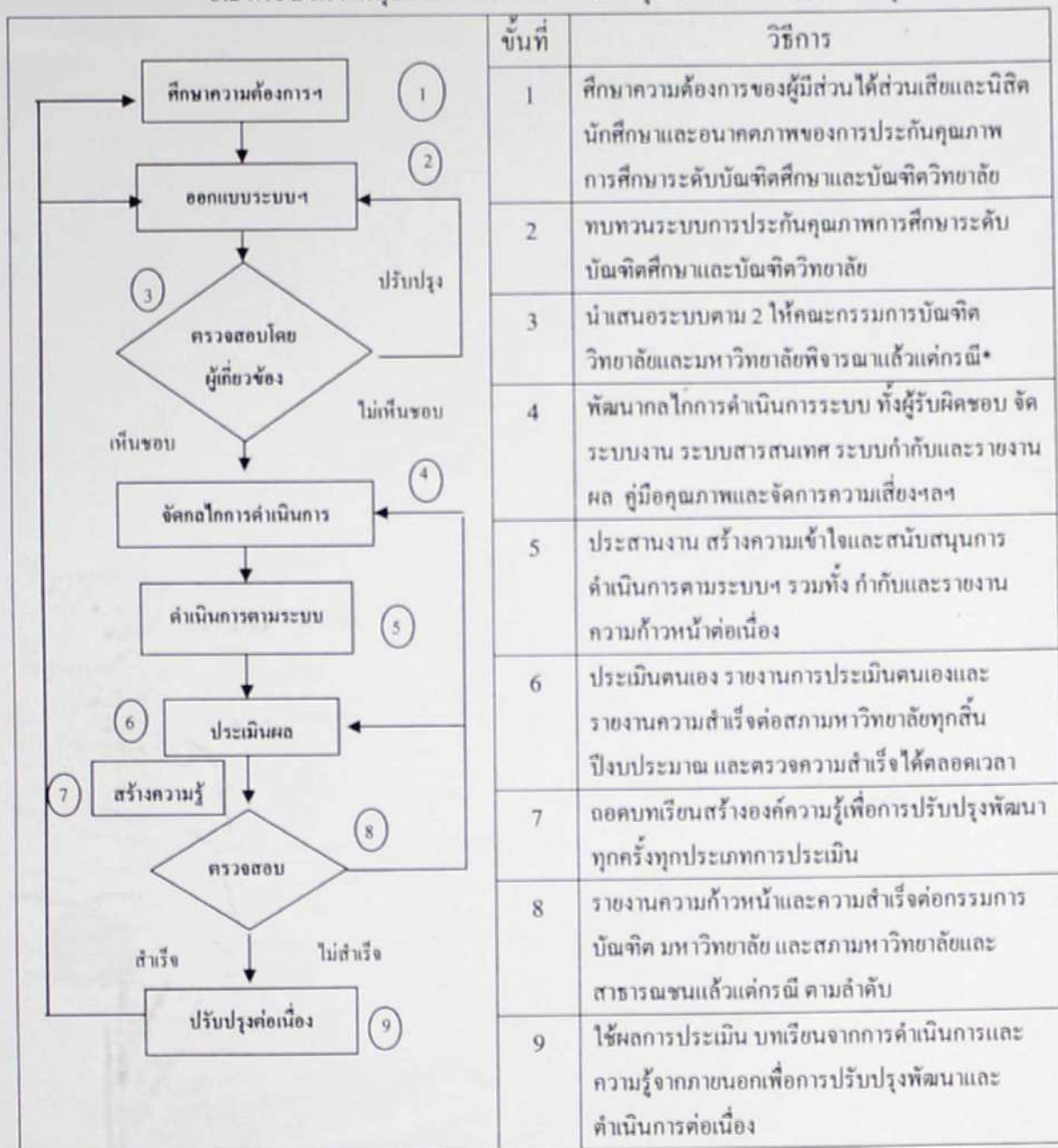
- 1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)
- 2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินความสำเร็จการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

พันธกิจที่ 3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา

3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการจัดระบบประกันคุณภาพ บริหารจัดการคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นระบบเดียวกับระบบการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยและระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

- 1) ทบทวนงานประกันคุณภาพและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ทบทวนและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ทั้งการประกันคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย การประกันคุณภาพหลักสูตร การประกันคุณภาพการสอนและการประกันคุณภาพบัณฑิต รวมทั้งเผยแพร่ระบบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนทราบ
- 3) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาที่ครอบคลุมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกด้าน ที่มี Roadmap การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ประชาพิจารณ์แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา รายงานแผนและผลการจัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนทราบ
- 4) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โดยจัดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พัฒนानุเคราะห์ประกันคุณภาพ จัดระบบงานให้เป็นระบบคุณภาพทุกงานและจัดทำคู่มือคุณภาพ
- 5) สร้างความเข้าใจและดำเนินการตามระบบ ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ พัฒนานุเคราะห์และส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้โดยพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ของอาจารย์และนิสิตบัณฑิต รวมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- 6) กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบัณฑิตศึกษา ถอดบทเรียนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา
- 7) ใช้ผลการประเมิน บทเรียนจากการปฏิบัติและความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง

3.2 กระบวนการคุณภาพ พัฒนางานประกันคุณภาพตามกระบวนการคุณภาพ ดังนี้



ภาพที่ 15 กระบวนการคุณภาพ พัฒนางานประกันคุณภาพตามกระบวนการคุณภาพ

3.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)
- 2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้วยตนเอง และผลการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

พันธกิจที่ 4 การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา

4.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานผู้นำในการสร้างความเข้มแข็งให้กับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย พัฒนางานวิจัยบัณฑิตศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งเพื่อการพัฒนาทางวิชาการ การพัฒนาหน่วยงานภาคีเครือข่ายและการพัฒนาท้องถิ่นต่อเนื่อง ดังนี้

1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวิจัย กำหนดนโยบายและแผนพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีส่วนร่วมรวมในการกำหนดนโยบายการวิจัยทางการศึกษาและนโยบายการวิจัยของสถาบันวิจัยในระดับชาติ

2) กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

3) จัดให้มีกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประสานแหล่งเงินทุนเพื่อการวิจัยและสนับสนุนทุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา

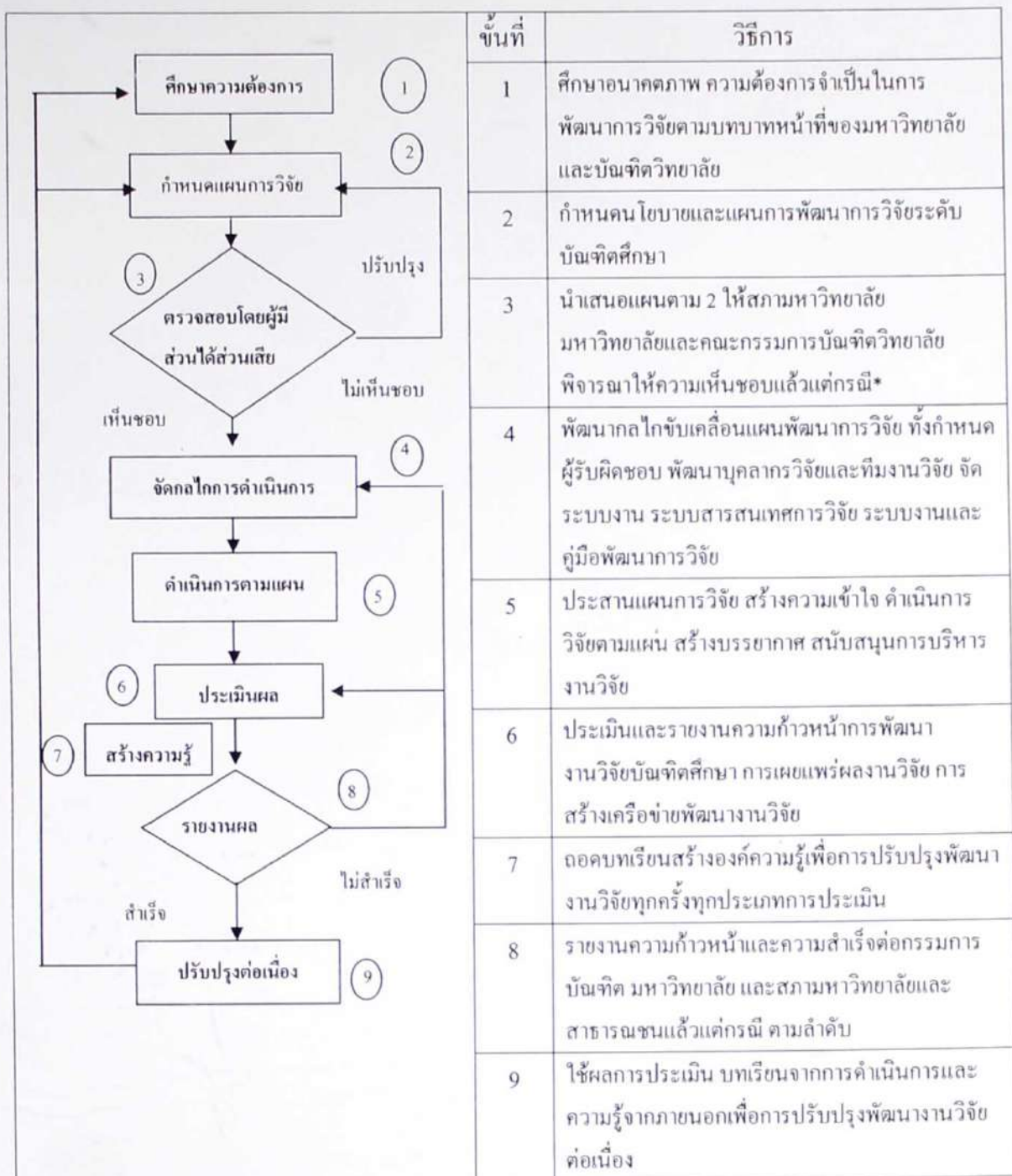
4) พัฒนานุคลากรวิจัย อาจารย์ผู้ควบคุมภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย การควบคุมและให้คำปรึกษาการทำภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์และการประเมินคุณภาพงานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา

5) เป็นผู้นำในการดำเนินการวิจัย ทั้งการวิจัยพัฒนาทางวิชาการตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชน และการวิจัยอื่นเพื่อสร้างคลังความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมาย

6) สร้างเครือข่ายพัฒนาการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

7) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ประเมินและคัดเลือกผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาคดีเด่น ติดตามประเมินผลการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา

4.2 กระบวนการคุณภาพ พัฒนางานวิจัยบัณฑิตศึกษาตามกระบวนการคุณภาพ ดังนี้



ภาพที่ 16 กระบวนการคุณภาพ พัฒนางานวิจัยบัณฑิตศึกษาตามกระบวนการคุณภาพ

4.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)

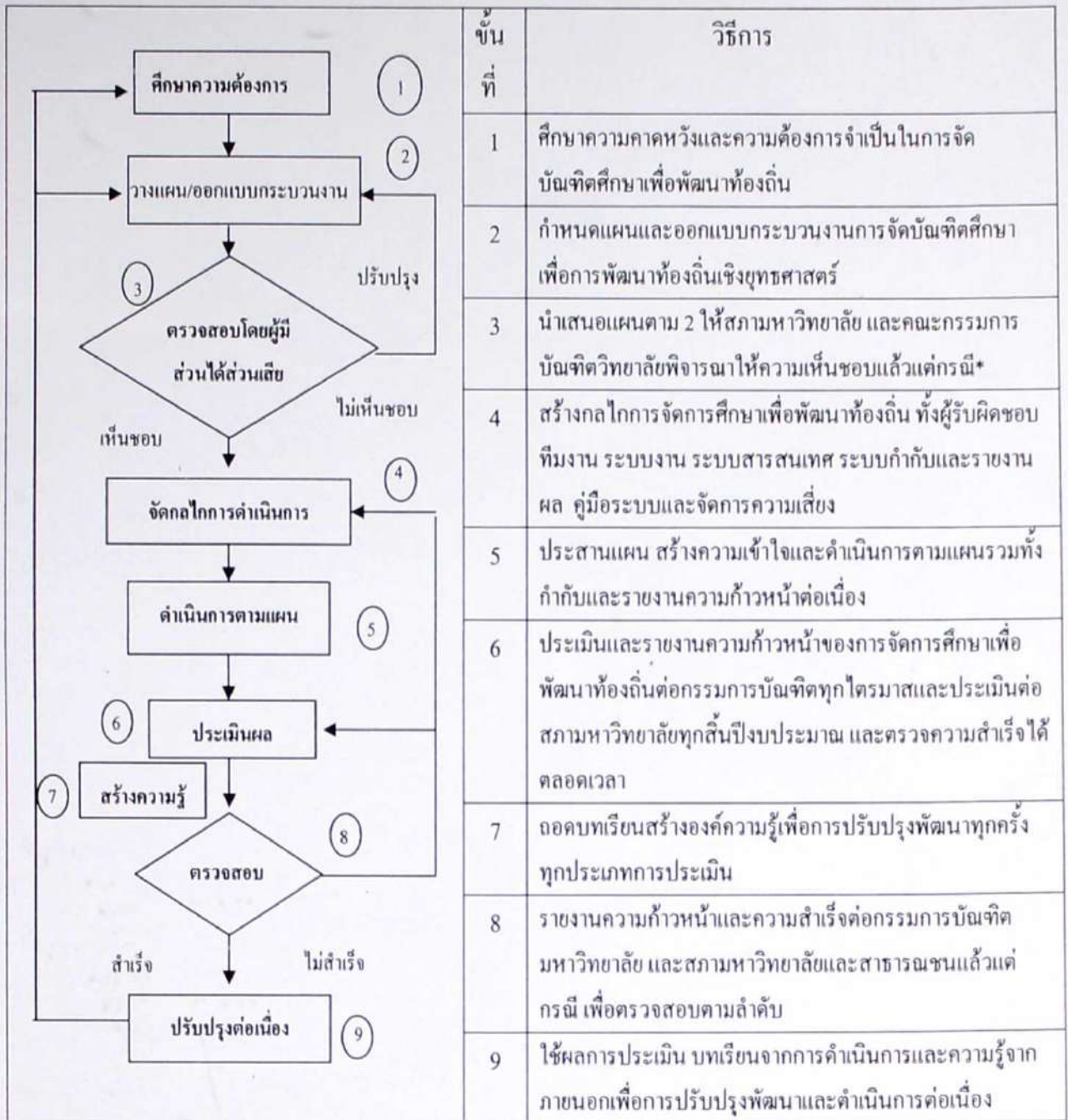
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จอำนวยการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

พันธกิจที่ 5 การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาการประสานการจัดการศึกษา การวิจัย บัณฑิตศึกษาและการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้บริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์จริงอย่างเป็นรูปธรรมในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งด้านการเมืองการปกครอง การปรับใช้เทคโนโลยี การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม การท่องเที่ยวและบริการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านอื่น ๆ โดย

- 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยศึกษาปัญหาชุมชน ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการของชุมชนทั้งชุมชนเขต กรุงเทพมหานคร และชุมชนภูมิภาคของนักศึกษา
- 2) กำหนดแผนความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย ชุมชนและท้องถิ่นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ให้บริการ และ ชุมชนผู้รับบริการ
- 3) วิจัยและส่งเสริมการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นตามประเด็นปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นและแผนความร่วมมือ
- 4) จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของ นักศึกษาบัณฑิตศึกษาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชนอย่างยั่งยืน
- 5) กำหนดแผนความร่วมมือในการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตเพื่อพัฒนาชุมชนระดับ บัณฑิตศึกษาและเป็นผู้จัดการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรม พัฒนาคุณลักษณะและประสบการณ์ของนิสิตบัณฑิตและเกี่ยวข้องการพัฒนาท้องถิ่น
- 6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริการทางวิชาการและความยั่งยืนของการจัด กิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น ทั้งเครือข่ายองค์กรและเครือข่ายบุคคลทั้งในและนอก ชุมชน โดยการศึกษา สร้างความเข้าใจความร่วมมือ พัฒนาวิธีการ สื่อสาร การพัฒนาและสนับสนุน การร่วมกิจกรรมการพัฒนานิสิต
- 7) ประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและการให้บริการทางวิชาการเพื่อการ และพัฒนาท้องถิ่นแบบสมดุล การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนา นิสิตและพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

5.2 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการบริหารงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตาม กระบวนการคุณภาพ ดังนี้



ภาพที่ 17 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการบริหารงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามกระบวนการงาน

5.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

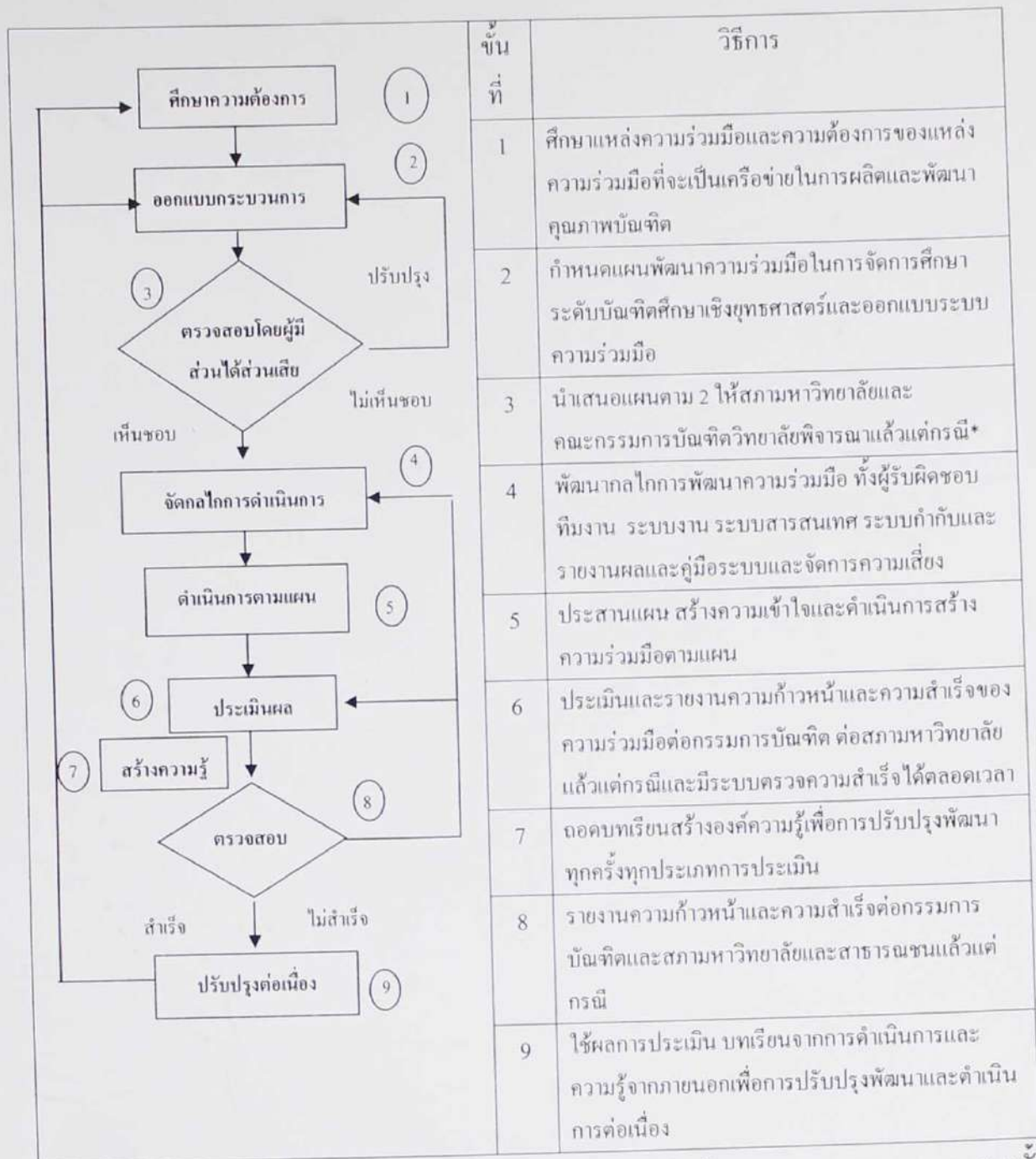
- 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)
- 2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

พันธกิจที่ 6 การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา

6.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตและพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยการศึกษา แสวงหา ทำข้อตกลงและประสานความร่วมมือในการผลิตและพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดย

- 1) ศึกษาแหล่งความร่วมมือและความต้องการของแหล่งความร่วมมือที่จะเป็นเครือข่ายในการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ
- 2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนความร่วมมือการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การจัดบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมนิสิต และความร่วมมือทางวิชาการในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- 3) สร้างกลไกการสร้างความร่วมมือ ทั้งระบบงาน ระบบความร่วมมือ กลไกการสร้างความร่วมมือ และประโยชน์ที่ทุกฝ่ายพึงได้รับจากการมีส่วนร่วม
- 4) ประสาน สร้างพันธมิตรความร่วมมือ ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลัก กำหนดหน่วยงานและบุคคลเครือข่าย การจัดทำบันทึกความเข้าใจ การจัดตั้งองค์กรเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการ การประชุมสัมมนาเครือข่ายและการสื่อสารสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง
- 5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของเครือข่ายตามรูปแบบที่กำหนดตามความต้องการของเครือข่ายและสร้างความยั่งยืนของความร่วมมือ
- 6) การติดตามประเมินผลความร่วมมือ ประเมินความพึงพอใจและความต้องการของเครือข่าย ประกาศเกียรติคุณเครือข่าย ถอดบทเรียน วิจัยพัฒนาความร่วมมือและปรับปรุงวิธีการความร่วมมือต่อเนื่อง
- 7) ประชาสัมพันธ์ระบบความร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูล จัดประชุมสัมมนาและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเครือข่ายบุคคล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ท้องถิ่น ในประเทศและต่างประเทศ

6.2 กระบวนการ พัฒนาการบริหารงานการสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษาตามกระบวนการคุณภาพ 9 ขั้น ดังนี้



ภาพที่ 18 กระบวนการ พัฒนาการบริหารงานการสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษาตามกระบวนการคุณภาพ 9 ขั้น
6.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)
- 2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

2.ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา (Graduate Study Management Information System: GMIS)

2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยจัดระบบและใช้ระบบสารสนเทศกลาง บัณฑิตศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา โดยจัดเป็นระบบสารสนเทศที่สามารถใช้กับการบริหารงานบัณฑิตศึกษาได้ในองค์กรรวม ดังนี้

1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา ทั้งระบบข้อมูลพื้นฐาน การบริหารจัดการและเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้

2) ออกแบบระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา(Graduate Study Management Information System: GMIS) เป็นระบบสารสนเทศกลางในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ระบบสารสนเทศการปฏิบัติงานบัณฑิต ระบบสารสนเทศการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบสารสนเทศการดำเนินงานบัณฑิตวิทยาลัยในแต่ละพันธกิจ โดยมีระบบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

(1) ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา(Graduate Study Planning MIS: GPMIS) ครอบคลุมข้อมูลนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการจัด ข้อมูลบริหารจัด ข้อมูลความต้องการจำเป็นและข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบัณฑิตศึกษา

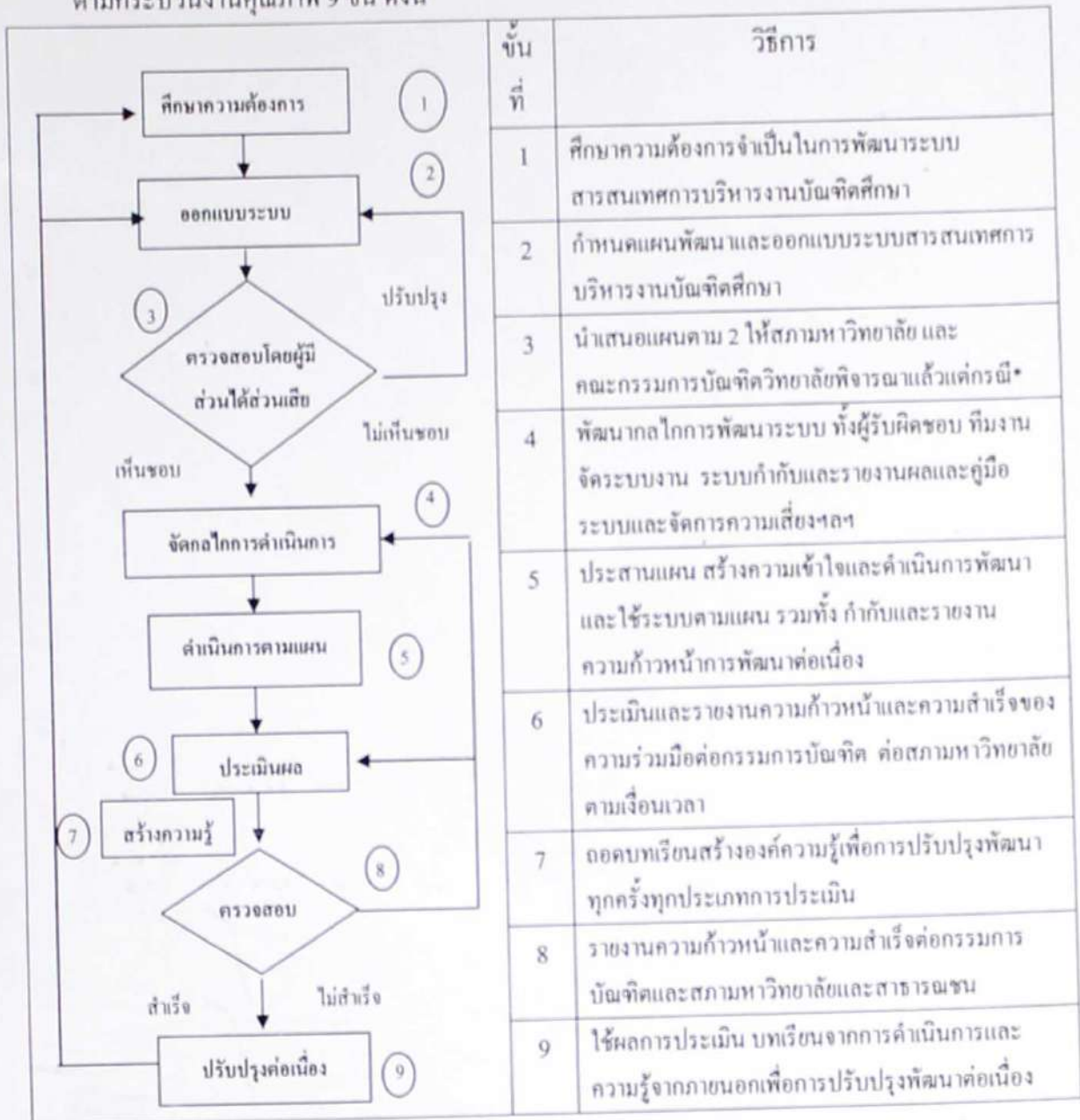
(2) ระบบสารสนเทศการปฏิบัติงานบัณฑิต (Graduate Study Operation MIS: GOMIS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ กำกับรองการปฏิบัติราชการ ระบบประกันคุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือปฏิบัติงานและเครื่องมือการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา

(3) ระบบสารสนเทศการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา (Monitoring, Assessing and Evaluating MIS: GMAEMIS) เป็นระบบสารสนเทศเพื่อการกำกับ ประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งเพื่อการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

(4) ระบบสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ระบบสารสนเทศการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในแต่ละพันธกิจ สารสนเทศการจัดการความรู้ในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและสารสนเทศและสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตเป็นอาทิ

3) พัฒนาระบบตามความต้องการจำเป็น มีความพร้อมทั้งผู้ใช้ (People ware) ระบบเครื่อง (Hard ware) และระบบงาน(Soft ware) ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้ โดยสร้างเครือข่ายสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมใช้สำหรับให้ผู้ใช้ของทุกฝ่ายได้ใช้ข้อมูลร่วมกัน ทั้งข้อมูลแผนการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการปฏิบัติและ

การตรวจสอบประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2.2 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศกลางการบริหารงานบัณฑิตศึกษา
ตามกระบวนการคุณภาพ 9 ขั้น ดังนี้

ภาพที่ 19 กระบวนการคุณภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศกลางการบริหารงานบัณฑิตศึกษา
ตามกระบวนการคุณภาพ 9 ขั้น

2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)

2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

3. ปัจจัยการจัดการที่ได้มาตรฐาน

กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวป้อน(Input) มาตรฐานและกระบวนการงานคุณภาพในการสรรหาและพัฒนาปัจจัยสำหรับการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทั้ง 6 พันธกิจ ให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาใน 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ผู้เรียนมีสมรรถนะพื้นฐาน งบประมาณพอเพียง บุคลากรมืออาชีพ และเครื่องมือ เทคโนโลยีเหมาะสม ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้เรียนมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ

1.1 ข้อกำหนดคุณภาพ ผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความพร้อมในการเรียนรู้ โดยคัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการ ดังนี้

1) จบปริญญาตรีในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาโท และจบปริญญาโทในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาเอก

2) มีความรู้ สมรรถนะและคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยและสาขาวิชา กำหนด ดังนี้

- (1) สมรรถนะพื้นฐานในการการเรียนรู้
- (2) สมรรถนะทางวิชาการ
- (3) มีความรู้พื้นฐานและคุณลักษณะเฉพาะในสาขาที่ศึกษา
- (4) มีพื้นฐานภาษาอังกฤษ
- (5) มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย

3) ศึกษาในสาขาที่เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของผู้เรียนและ
ท้องถิ่น

- 4) มีความสามารถทางการเงินพอเพียงสำหรับการศึกษาตามหลักสูตร
- 5) มีคุณลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.2 กระบวนการงานคุณภาพ (1) ศึกษาและกำหนดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย (2) กำหนดแผนการรับนิสิตนักศึกษา (3) พัฒนาเครื่องมือการคัดกรองผู้เรียน (4) ดำเนินการคัดเลือกผู้เรียนที่มีสมรรถนะตามกำหนด (5) จัดกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของผู้เรียน (6) ประเมินสมรรถนะในทุกชั้นปีและประเมินสมรรถนะทางวิชาการเมื่อจบการศึกษา (7) สนับสนุนทางวิชาการ ในการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา

1.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติก่อนเข้าเรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และเมื่อจบการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ปัจจัยที่ 2 งบประมาณพอเพียง

2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยได้รับงบประมาณพอเพียงในการบริหารจัดการคุณภาพ สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้นและใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดย

- 1) ได้รับงบประมาณตามความต้องการจำเป็นและเท่าเทียม
- 2) กำหนดดัชนีความขาดแคลนเพื่อจัดตั้งงบประมาณและการระดมสรรพกำลัง
- 3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- 4) ประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าการใช้งบประมาณบัณฑิตศึกษา
- 5) มีกองทุนพัฒนาบัณฑิตศึกษา

2.2 กระบวนการคุณภาพ (1)ศึกษาแหล่งงบประมาณบัณฑิตศึกษา (2)กำหนดแผนงบประมาณระยะยาวและแผนงบประมาณระยะกลางเพื่อขอตั้งงบประมาณ (3)จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสภา (4) กำหนดกลไกการบริหารงบประมาณและการขับเคลื่อนแผนงบประมาณ (5) บริหารงบประมาณตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพอเพียง (6) ประเมินความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ (7) ระดมสรรพกำลังและจัดตั้งกองทุนบัณฑิตศึกษา

2.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ปัจจัยที่ 3 บุคลากรมืออาชีพ

3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ บุคลากรระดับบัณฑิตศึกษาทั้งสำนักงานบัณฑิตและอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา มีคุณสมบัติและสมรรถนะทางวิชาการอย่างมืออาชีพ มีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณวุฒิทางวิชาการต่อเนื่อง และมีความสุขจากการปฏิบัติงาน โดย

- 1) มีความรู้ ความสามารถและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัย

กำหนด

- 2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ
- 3) ศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานและผลงานต่อเนื่อง
- 4) มีผลงานและวิทยฐานะทางวิชาการสูงเอื้อต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- 5) มีความเป็นผู้นำและเป็นตัวแบบทางวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์ดีและทำงาน

ร่วมกับผู้อื่นได้

- 6) พึงพอใจในการทำงานและมีความสุขจากการทำงาน

3.2 ภาระงานคุณภาพ (1) จัดทำแผนอัตรากำลัง (2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง (3) จัดให้มีการสรรหา ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการและการเรียนการสอนต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละบุคคล (4) สนับสนุนการปฏิบัติงานตามและเต็มความรู้ความสามารถ (5) จัดให้มีกลไกสนับสนุนการบริหารงานบุคคล (6) ประเมินสมรรถนะและผลงานของบุคลากรที่เป็นรูปธรรม (7) ส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาต่อเนื่อง

3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะ คุณสมบัติและการปฏิบัติงานของบุคลากรบัณฑิตศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ปัจจัยที่ 4 เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเหมาะสม

3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ จัดหา พัฒนาและใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม

- 1) สื่อ เครื่องมือการจัดการเรียนการสอนครบเกณฑ์ตามมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร
- 2) หนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาสืบค้นเพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
- 3) จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดจัดการเรียนการสอนเพียงพอตามเกณฑ์
- 4) Software เพื่อการจัดการเรียนการสอน ชุดการเรียนเพียงพอสำหรับผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 5) สำนักงานมีเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศมีลักษณะพร้อมใช้ และมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกับเครือข่ายและสมาชิกได้ทั่วโลก

3.2 ภาระงานคุณภาพ (1) ศึกษาความต้องการจำเป็นด้านสื่อ อุปกรณ์ (2) กำหนดมาตรฐานเครื่องมืออุปกรณ์ (3) จัดทำแผนพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม (4) สร้างกลไกสนับสนุนการผลิต และพัฒนาสื่อ (5) สนับสนุนการผลิตการพัฒนาและใช้สื่อการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา (6) ประเมินผลการพัฒนาและใช้สื่อและอุปกรณ์ทางการศึกษา (7) ส่งเสริมการพัฒนาผลงานทางวิชาการและการวิจัยด้านสื่อและอุปกรณ์การศึกษา

3.3 ตัวชี้วัด คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาทั้งภาพรวมและรายบุคคลสูงขึ้นต่อเนื่อง (อัตรากาารเพิ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี)

ส่วนกลไก

เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย แนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยจะบังเกิดผลตามเป้าประสงค์ได้ ภายใต้งื่อนไขสำคัญ ดังนี้

1. **ผู้รับผิดชอบ** จัดโครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบกึ่งจำลอง เป็นโครงสร้างภายในที่คล่องตัว โดยผสมผสานโครงสร้างปกติและโครงสร้างจำลอง บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยบุคคลและองค์คณะบุคคลที่รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยตามลำดับ ดังนี้

1.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นสภาวิชาการและสภการบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา(แผนพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย) แผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนาบัณฑิตศึกษาประจำปีและให้ความเห็นชอบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา

1.2 อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย

1.3 คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา เป็นกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและกลั่นกรองแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาแผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนาบัณฑิตศึกษาประจำปีและระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา

1.4 คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งจากรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณะและสาขาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณบดีบัณฑิต เป็นประธานทำหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงนโยบาย แผน ระบบการบริหารและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย

1.5 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุดของบัณฑิตวิทยาลัย บริหารงานบัณฑิตศึกษาโดยคำแนะนำของกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและกรรมการบัณฑิตศึกษา โดยบริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี

1.6 คณะอนุกรรมการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อการพัฒนาบัณฑิตศึกษาแต่ละพันธกิจ เป็นคณะกรรมการร่วมเพื่อการประสานการพัฒนาบัณฑิตศึกษา

1.7 กรรมการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการบริหารงานบัณฑิตศึกษาทุกคณะทุกตำแหน่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและประเมินความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม

2. การประเมินผล

2.1 ถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จสู่การปฏิบัติทั้งระดับองค์กรคณะบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน ระดับกรรมการต่อหัวหน้ากลุ่ม ประธานอนุกรรมการ ประธานกรรมการ คณะบัณฑิต อธิการบดีตามลำดับแล้วแต่กรณี

2.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานทุกระดับ กำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้าเป็นที่รับรู้ร่วมกัน และดำเนินการประเมินทั้งการประเมินตนเอง การประเมินภายในและการประเมินจากภายนอก

2.4 จัดและใช้ระบบสารสนเทศกลาง GSMIS ช่วยในการประเมินและรายงานอย่างเป็นรูปธรรมแสดงผลได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

3. เงื่อนไขความสำเร็จ

3.1 สภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการพัฒนา

3.2 บัณฑิตวิทยาลัยได้รับงบประมาณเพื่อการดำเนินการตามแผนและเพียงพอตามความจำเป็น

3.3 คณะกรรมการ คณาจารย์ นิสิตและเครือข่ายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

3.4 แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการทางการศึกษา

3.5 จัดให้มีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับ เจ้าภาพที่รับผิดชอบ ความร่วมมือ ความต่อเนื่อง ค่าใช้จ่าย การประเมินผลและระบบสารสนเทศกลางการบริหารงานบัณฑิตศึกษา (GMIS)

ตอนที่ 3.2 ผลการประเมินคุณภาพแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

1. ความตรงในเนื้อหา (Content validity) ของรูปแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่สังเคราะห์ขึ้น มีสาระสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการกำหนดรูปแบบระบบ และมีแนวทางและกลไกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) .60 ขึ้นไปทุกองค์ประกอบ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความถี่ ดัชนีความสอดคล้องและลักษณะความคิดเห็นเกี่ยวกับความตรงของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		
1. ชื่อรูปแบบ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
2. วัตถุประสงค์รูปแบบ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3. หลักการของรูปแบบ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
4. องค์ประกอบของรูปแบบในภาพรวม	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
5. ภาพระบบคุณภาพ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 1 ส่วนเป้าประสงค์					
1. วิสัยทัศน์: บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและเป็น "World Class Local University" ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารและพัฒนาการบริหารคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2. เป้าประสงค์คุณภาพ 3 เป้าหมาย					
1) มหาวิทยาลัยคุณภาพ: มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีคุณภาพในระดับสากลและเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง	5	0	0	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความ ความคิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
2) บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาการบริหารจัดการสู่มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3) บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานบัณฑิตเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย: 12 ตัวชี้วัด	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1) สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณของมหาวิทยาลัย)	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
3) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการเปลี่ยนการบริหารสู่มาตรฐาน PMQA ของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
4) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินภายนอกของมหาวิทยาลัยใน ตัวชี้วัดที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพ (ระดับดีมาก)	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
5) ร้อยละเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินสมรรถนะของผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
6) คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการเผยแพร่ผลงานภาคนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90)	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
7) ร้อยละเฉลี่ยด่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของการจัดกระบวนการคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศและการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
8) ร้อยละเฉลี่ยด่วงน้ำหนักความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศ และการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
องค์ประกอบที่ 2 ส่วนแนวทาง					
1. พันธกิจ					
1.1 การนำองค์กรที่ดี: 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการ คุณภาพ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ 7 ข้อกำหนด					
(1) มีสมรรถนะการบริหารทั้งสมรรถนะความรู้ สมรรถนะการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในวง วิชาการและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(2) กำหนดทิศทางและแผนการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้ง กลไกในการดำเนินการตามแผนไว้ล่วงหน้า	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(3) ถ่ายทอดทิศทางการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่ กำหนดสู่นิสิต เจ้าหน้าที่และและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการ รับรู้และการปฏิบัติ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(4) สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน กำกับดูแลตนเองที่ ดีตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อผลงาน รับผิดชอบด้าน การเงินและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ประชาชาติ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
(5) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย ประเมินความสำเร็จและใช้ผลการประเมินในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(6) คาดการณ์ผลกระทบทางลบที่จะเกิดกับหน่วยงาน ชุมชนและสังคม บริหารจัดการและเตรียมการเชิงรุกเพื่อการ ป้องกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(7) ขับเคลื่อนการพัฒนาบัณฑิตศึกษาตามเป้าหมาย หลักของมหาวิทยาลัยและที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นชอบแล้ว อย่างต่อเนื่อง บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตาม กระบวนการคุณภาพ 9 กระบวนการ	3	2	0	0.60	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม กระบวนการคุณภาพการนำองค์ (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จาก คะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินการนำ องค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) จัดทำแผนอัตรากำลัง ระบบงานบริหารงาน บุคคล สอดคล้องกับการพัฒนางานตามเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวของบัณฑิตวิทยาลัย	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(2) สรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง สร้างและ พัฒนาทีมงานและเครือข่ายการผลิตบัณฑิตและเครือข่ายการ พัฒนาทางวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(3) จัดโครงสร้าง อัตรากำลัง มอบหมายภารกิจเชิง สร้างสรรค์และถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จของบัณฑิต วิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งบุคลากร สำนักงานบัณฑิต บุคลากรบัณฑิตศึกษา ทีมงานและ เครือข่าย	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(4) สร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ทั้งให้ความสำคัญของงาน การประกาศภารกิจ และความสำเร็จ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ การประกาศยก ย่องเกียรติคุณทางวิชาการของบุคลากร	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
(5) พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการของ บุคลากรบัณฑิตตามภารกิจการปฏิบัติงานและการพัฒนาทาง วิชาการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม สมรรถนะและความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็น รูปธรรมพร้อมกับแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล	3	2	0	0.60	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย		
(7) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร ทั้งสมรรถนะการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ ค่านิยมสร้างสรรค มุ่งเน้นคุณภาพ ความสำเร็จและผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 9 กระบวนการ					
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินความสำเร็จการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) ทบทวนงานประกันคุณภาพและศึกษาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(2) ทบทวนและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(3) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาที่ครอบคลุมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกด้าน ที่มี Roadmap การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(4) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โดยจัดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
(5) สร้างความเข้าใจและดำเนินการตามยุทธศาสตร์และ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความ ความคิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
แผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้					
(6) กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบัณฑิตศึกษา ถอดบทเรียนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(7) ใช้ผลการประเมิน บทเรียนจากการปฏิบัติและความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้วยตนเอง และผลการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
1.4 การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ (1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวิจัยกำหนดคน โยบายและแผนพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีส่วนร่วมรวมในการกำหนดคน โยบายการวิจัยทางการศึกษาและนโยบายการวิจัยของสถาบันวิจัยในระดับชาติ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(2) กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(3) จัดให้มีกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประสานแหล่ง	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย		
เงินทุนเพื่อการวิจัยและสนับสนุนทุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา					
(4) พัฒนาบุคลากรวิจัย อาจารย์ผู้ควบคุมภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย การควบคุมและให้คำปรึกษาการทำภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ และการประเมินคุณภาพงานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(5) เป็นผู้นำในการดำเนินการวิจัย ทั้งการวิจัยพัฒนาทางวิชาการตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชน และการวิจัยอื่นเพื่อสร้างคลังความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมาย	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(6) สร้างเครือข่ายพัฒนาการวิจัยการเผยแพร่ผลงานวิจัย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(7) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ประเมินและคัดเลือกผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาดีเด่น ติดตามประเมินผลการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) กระทบงานคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์การตามกระทบงานคุณภาพ	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) 2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.5 การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระทบงานคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความคิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
1) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยศึกษาปัญหาชุมชน ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการของชุมชน ทั้งชุมชนในกรุงเทพมหานครและชุมชนภูมิถิ่นานาของนักศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(2) กำหนดแผนความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย ชุมชนและท้องถิ่นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ให้บริการและชุมชนผู้รับบริการ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(3) วิจัยและส่งเสริมการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นตามประเด็นปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นและแผนความร่วมมือ	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
(4) จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของนักศึกษบัณฑิตศึกษาคามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชนอย่างยั่งยืน	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(5) กำหนดแผนความร่วมมือในการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตเพื่อพัฒนาชุมชนระดับบัณฑิตศึกษาและเป็นผู้นำการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริการทางวิชาการและความยั่งยืนของการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(7) ประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและการให้บริการทางวิชาการเพื่อการและพัฒนาท้องถิ่นแบบสมดุล การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่นอย่างค่อเนื่อง	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ					

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย		
(1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)					
(2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.6 การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) ศึกษาแหล่งความร่วมมือและความต้องการของแหล่งความร่วมมือที่จะเป็นเครือข่ายในการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนความร่วมมือการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การจัดบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมนิสิต และความร่วมมือทางวิชาการในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(3) สร้างกลไกการสร้างความร่วมมือ ทั้งระบบงานระบบความร่วมมือ กลไกการสร้างความร่วมมือ และประโยชน์ที่ทุกฝ่ายพึงได้รับจากการมีส่วนร่วม	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(4) ประสาน สร้างพันธมิตรความร่วมมือ ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลัก กำหนดหน่วยงานและบุคคลเครือข่าย การจัดทำบันทึกความเข้าใจ การจัดตั้งองค์กรเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการ	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
(5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของเครือข่ายตามรูปแบบที่กำหนดตามความต้องการของเครือข่ายและสร้างความยั่งยืนของความร่วมมือ	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(6) การติดตามประเมินผลความร่วมมือ ประเมินความพึงพอใจและความต้องการของเครือข่าย ประกาศเกียรติคุณเครือข่าย ดอคบทเรียน วิจัยพัฒนาความร่วมมือและปรับปรุงวิธีการความร่วมมือต่อเนื่อง	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
(7) ประชาสัมพันธ์ระบบความร่วมมือ แลกเปลี่ยน ข้อมูล จัดประชุมสัมมนาและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือใน การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเครือข่าย บุคคล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งองถิ่น ในประเทศและ ต่างประเทศ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตาม กระบวนการคุณภาพ	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพ งานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการ ประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผล การประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80)	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2.ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา (GMIS)					
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ					
1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบ สารสนเทศบัณฑิตศึกษา ทั้งระบบข้อมูลพื้นฐาน การบริหาร จัดการและเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
2) ออกแบบระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา (Graduate Study Management Information System: GMIS) เป็นระบบสารสนเทศกลางในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ระบบย่อย	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(1) ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนา บัณฑิตศึกษา(Graduate Study Planning MIS: GPMIS) ครอบคลุมข้อมูลนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการ จัด ข้อมูลบริหารการจัด ข้อมูลความต้องการจำเป็นและข้อมูล ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
(2) ระบบสารสนเทศการปฏิบัติงานบัณฑิต (Graduate Study Operation MIS: GOMIS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระบบประกันคุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือปฏิบัติงานและเครื่องมือการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
(3) ระบบสารสนเทศการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน บัณฑิตศึกษา (Monitoring, Assessing and Evaluating MIS: GMAEMIS) เป็นระบบสารสนเทศเพื่อการกำกับ ประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งเพื่อการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
(4) ระบบสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ระบบสารสนเทศการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในแต่ละพันธกิจสารสนเทศการจัดการความรู้ในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและสารสนเทศและสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตเป็นอาทิ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3) พัฒนาระบบตามความต้องการจำเป็น มีความพร้อมทั้งผู้ใช้ (People ware) ระบบเครื่อง (Hard ware) และระบบงาน(Soft ware) ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้ โดยสร้างเครือข่ายสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมใช้สำหรับให้ผู้ใช้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ใช้ข้อมูลร่วมกัน ทั้งข้อมูลแผนการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน	4	0	1	0.80	สอดคล้อง
2.2 กระบวนการคุณภาพ: พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)					
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จดั่งน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการ					

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
ประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
3. ปัจจัยการจัดการที่ได้มาตรฐาน กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวป้อน(Input) มาตรฐานและกระบวนการคุณภาพในการสรรหาและพัฒนาปัจจัยสำหรับการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ปัจจัย					
ปัจจัยที่ 1 ผู้เรียนมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ					
1.1 ข้อกำหนดคุณภาพ ผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความพร้อมในการเรียนรู้โดยคัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการดังนี้	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1) จบปริญญาตรีในสาขาที่หลักสูตรกำหนด สำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาโท และจบปริญญาโทในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาเอก	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) มีความรู้ สมรรถนะและคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยและสาขาวิชากำหนด ดังนี้ (1) สมรรถนะพื้นฐานในการการเรียนรู้ (2) สมรรถนะทางวิชาการ (3) มีความรู้พื้นฐานและคุณลักษณะเฉพาะในสาขาที่ศึกษา (4) มีพื้นฐานภาษาอังกฤษ (5) มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3) ศึกษาในสาขาที่เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
4) มีความสามารถทางการเงินพอเพียงสำหรับการศึกษาดมหลักสูตร	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
5) มีคุณลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการศึกษาและกำหนดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแผนการรับนิสิตนักศึกษา พัฒนา	5	0	0	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย		
เครื่องมือการคัดกรองผู้เรียนที่มีคุณภาพ ดำเนินการคัดเลือกผู้เรียนที่มีสมรรถนะตามกำหนด จัดกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของผู้เรียน ประเมินสมรรถนะในทุกชั้นปีและประเมินสมรรถนะทางวิชาการเมื่อจบการศึกษา ส่งเสริมการมีงานทำและการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา					
1.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติก่อนเข้าเรียน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และเมื่อจบการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
ปัจจัยที่ 2 งบประมาณพอเพียง	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ : บัณฑิตวิทยาลัยได้รับงบประมาณพอเพียงในการบริหารจัดการคุณภาพ สักส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้นและใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดย					
1) ได้รับงบประมาณตามความต้องการจำเป็นและเท่าเทียม	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
2) กำหนดดัชนีความขาดแคลนเพื่อจัดตั้งงบประมาณและการระดมสรรพกำลัง	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
4) ประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าการใช้งบประมาณบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
5) มีกองทุนพัฒนาบัณฑิตศึกษา	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
2.2 กระบวนการคุณภาพ ศึกษาแหล่งงบประมาณบัณฑิตศึกษา กำหนดแผนงบประมาณระยะยาวและแผนงบประมาณระยะกลางเพื่อขอตั้งงบประมาณ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสภา กำหนดกลไกการบริหารงบประมาณและการขับเคลื่อนแผนงบประมาณบริหารงบประมาณตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพอเพียง ประเมินความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ระดมสรรพกำลังและจัดตั้งกองทุนวิจัยบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความ ความคิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
2.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณการ จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
ปัจจัยที่ 3 บุคลากรมืออาชีพ	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ: บุคลากรระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งสำนักงานบัณฑิตและอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา มี คุณสมบัติและสมรรถนะทางวิชาการอย่างมืออาชีพ มีการ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณวุฒิทางวิชาการ ต่อเนื่อง โดย					
1) มีความรู้ ความสามารถและจรรยาบรรณในการ ปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีสมรรถนะ พื้นฐานทางวิชาการ	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3) ศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานและผลงาน ต่อเนื่อง	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
4) มีผลงานและวิทยฐานะทางวิชาการสูงเอื้อต่อ การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
5) มีความเป็นผู้นำและเป็นตัวแบบทางวิชาการ มี มนุษยสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
6) พึงพอใจในการทำงานและมีความสุขจากการ ทำงาน	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการสรรหาศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะทาง วิชาการและการเรียนการสอนต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเฉพาะของ แต่ละบุคคล สนับสนุนการปฏิบัติงานตามและเติมความรู้ ความสามารถ จัดให้มีกลไกสนับสนุนการบริหารงานบุคคล ประเมินผลงานที่เป็นรูปธรรม ประเมินสมรรถนะการ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และโดยผู้ประเมินที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาต่อเนื่อง	3	2	0	0.60	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย		
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะ คุณสมบัติและการปฏิบัติงานของบุคลากรบัณฑิตศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
ปัจจัยที่ 4 เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเหมาะสม	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ จัดหา พัฒนาและใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม					
1) สื่อ เครื่องมือการจัดการเรียนการสอนครบถ้วน ขาดมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
2) หนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเตอร์เน็ตเพื่อการศึกษาสืบค้นเพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3) จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดจัดการเรียนการสอนเพียงพอตามเกณฑ์	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
4) Software เพื่อการจัดการเรียนการสอน ชุดการเรียนเพียงพอสำหรับผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
5) สำนักงานมีเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศมีลักษณะพร้อมใช้ และมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกับเครือข่ายและสมาชิกได้ทั่วโลก	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการศึกษาความต้องการจำเป็น กำหนดแผนพัฒนาสรรหาและพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุนการใช้และการพัฒนาสื่อการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาผลงานและการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัตินักวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาทั้งภาพรวมและรายบุคคลสูงขึ้นต่อเนื่อง (อัตราการเพิ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี)	3	2	0	0.60	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะ ความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
ส่วนกลไก เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรการ ในการขับเคลื่อนการ พัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย แนวทางพัฒนา คุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยจะบังเกิดผลตาม เป้าประสงค์ได้ ภายใต้เงื่อนไขสำคัญ ดังนี้	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1. ผู้รับผิดชอบ จัดโครงสร้างการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัยเป็นแบบกึ่งจำลอง เป็นโครงสร้างภายในที่คล่องตัว บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี ประกอบด้วยบุคคลและองค์ คณะบุคคลที่รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัยตามลำดับ ดังนี้	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นสภาวิชาการและสภา บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความ เห็นชอบแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัย(แผนพัฒนามหาวิทยาลัย) แผน งบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการ พัฒนามหาวิทยาลัยประจำปีและให้ความเห็นชอบระบบ คุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1.2 อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการ บริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย	3	2	0	0.60	สอดคล้อง
1.3 คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา เป็นกรรมการที่แต่งตั้ง เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัด การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษา ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและกลั่นกรอง แผนพัฒนามหาศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหา วิทยาลัยแผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปีและระบบคุณภาพ การบริหารงานบัณฑิตศึกษา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1.4 คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งจากรอง อธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณะและสาขาที่	4	1	0	0.80	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความคิดเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย		
เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณบดีบัณฑิตเป็นประธานทำหน้าที่พิจารณาถกแถลงกรอนโยบาย แผน ระบบการบริหารและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย					
1.5 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุดของบัณฑิตวิทยาลัย บริหารงานบัณฑิตศึกษาโดยคำแนะนำของกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและกรรมการบัณฑิตศึกษาโดย บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
1.6 คณะอนุกรรมการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนางานบัณฑิตศึกษาแต่ละพันธกิจ เป็นคณะกรรมการร่วมเพื่อการพัฒนาบัณฑิตศึกษา	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
1.7 กรรมการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการบริหารงานบัณฑิตศึกษาทุกคณะทุกตำแหน่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและประเมินความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
2. การประเมินผล					
1) ถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จสู่การปฏิบัติทั้งระดับองค์กรคณะบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
2) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน ระดับกรรมการต่อ หัวหน้ากลุ่ม ประธานอนุกรรมการ ประธานกรรมการ คณบดีบัณฑิต อธิการบดี ตามลำดับแล้วแต่กรณี	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานทุกระดับ กำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้าเป็นที่รับรู้ร่วมกัน และดำเนินการประเมินทั้งการประเมินตนเอง การประเมินภายในและการประเมินจากภายนอก	5	0	0	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ค่า IOC	ลักษณะความ คิดเห็น
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย		
4) จัดและใช้ระบบสารสนเทศกลาง GSMIS ช่วยในการประเมินและรายงานอย่างเป็นรูปธรรมแสดงผลได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3. เงื่อนไขความสำเร็จ					
3.1 สภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการพัฒนา	4	1	0	0.80	สอดคล้อง
3.2 บัณฑิตวิทยาลัย ได้รับงบประมาณเพื่อการดำเนินการตามแผนและเพียงพอตามความจำเป็น	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.3 คณะกรรมการ คณาจารย์ นิสิตและเครือข่ายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.4 แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการทางการศึกษา	5	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.5 จัดให้มีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับ เจ้าภาพที่รับผิดชอบ ความร่วมมือ ความต่อเนื่อง ค่าใช้จ่าย การประเมินผลและระบบสารสนเทศกลางกสรบริหารงานบัณฑิตศึกษา (GMIS)	5	0	0	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 คนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าแบบจำลองระบบคุณภาพทั้งส่วนเป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์ของแบบจำลอง 3 เป้าหมาย 12 ตัวชี้วัดหลัก ส่วนแนวทาง 6 พันธกิจคัดสรร 49 ข้อกำหนด 4 ปัจจัยที่เป็นตัวป้อน/29 ข้อกำหนด และ 4 กระบวนการคุณภาพ 17 ข้อกำหนด 1 ระบบสารสนเทศ 3 ข้อกำหนดและส่วนกลไก 3 กลไก 5 เงื่อนไขความสำเร็จ เป็นแบบจำลองที่มีองค์ประกอบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยครบถ้วนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ที่ค่า IOC (Index of Congruence) ≥ 0.60 ขึ้นไปทุกองค์ประกอบ

2. ความเป็นไปได้ (Reliability)ของรูปแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่บัณฑิต และผู้เกี่ยวข้องทั่วไปมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติว่า แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่สังเคราะห์ขึ้น มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยที่ค่า Mo-Md และ ค่า QD ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เชื่อกันว่ารูปแบบนี้ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดังตาราง 17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าพิสัยควอไทล์ (Q.D.)ค่าความต่างของฐานนิยมและมัธยฐาน(Mo-Md)และระดับความเป็นไปได้ในการนำแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ

รายการการดำเนินการตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
n = 405						
ส่วนเป้าประสงค์						
1. วิสัยทัศน์: บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและเป็น“World Class Local University” ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารและพัฒนาการบริหารคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ	3.68	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2. เป้าหมาย						
1) มหาวิทยาลัยคุณภาพ: มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีคุณภาพในระดับสากลและเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง	3.57	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาการบริหารจัดการสู่มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	3.61	.78	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
3) บัณฑิตคุณภาพ: ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานบัณฑิตเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและ มาตรฐานสากล	3.63	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3. ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ						
1) สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณของ มหาวิทยาลัย)	3.55	.77	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80)	3.68	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง บริหารสู่มาตรฐาน PMQA ของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่ น้อยกว่าร้อยละ 80)	3.55	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินภายนอก ของมหาวิทยาลัยในตัวชี้วัดที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็น เจ้าภาพ (ระดับดีมาก)	3.59	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
5) ร้อยละเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินสมรรถนะ ของผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามมาตรฐาน อุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและ มาตรฐานสากล (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	3.59	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
6) คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการเผยแพร่ งาน ภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่ น้อยกว่าร้อยละ 90)	3.51	.77	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
7) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของ การจัดกระบวนการคุณภาพตามพันธกิจ ระบบ สารสนเทศและการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	3.55	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
8) ร้อยละเฉลี่ยต่อพนักงานความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานตามพันธกิจ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	3.57	.81	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
รวมส่วนเป้าประสงค์	3.59	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
ส่วนแนวทาง พันธกิจกัศวรร 6 พันธกิจ						
1.1 การนำองค์กรที่ดี: 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.65	.744	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ 7 ข้อกำหนด						
(1) มีสมรรถนะการบริหารทั้งสมรรถนะความรู้ สมรรถนะการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.65	.745	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) กำหนดทิศทางและแผนการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกลไกในการดำเนินการตามแผนไว้ล่วงหน้า	3.63	.761	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) ถ่ายทอดทิศทางการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่กำหนดสู่นิสิต เจ้าหน้าที่และและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการรับรู้และการปฏิบัติ	3.60	.763	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน กำกับดูแลตนเองที่ค้ำตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อผลงาน รับผิดชอบด้านการเงินและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชาติ	3.53	.768	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(5) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย ประเมินความสำเร็จและใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ	3.69	.781	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(6) คาดการณ์ผลกระทบทางลบที่จะเกิดกับหน่วยงาน ชุมชนและสังคม บริหารจัดการและ	3.82	.707	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
เตรียมการเชิงรุกเพื่อการป้องกัน สร้างความเข้มแข็ง ให้กับชุมชน						
(7) ขับเคลื่อนการพัฒนาบัณฑิตศึกษาตาม เป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทุก ฝ่ายเห็นชอบแล้วอย่างต่อเนื่อง บังเกิดผลอย่างเป็น รูปธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว	3.76	.718	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กร ตามกระบวนการคุณภาพ 9 กระบวนการ	3.58	.797	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม กระบวนการคุณภาพการนำองค์กร (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมิน การนำองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)	3.46	.801	ปาน กลาง	1.00	1.00	สอดคล้อง
1.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7 ข้อกำหนด คุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	3.64	.757	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ (1) จัดทำแผนอัตรากำลังระบบงาน บริหารงานบุคคล สอดคล้องกับการพัฒนางานตาม เป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวของบัณฑิตวิทยาลัย	3.36	.842	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) สรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง สร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายการผลิตบัณฑิต และเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการของบัณฑิต วิทยาลัย	3.36	.842	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) จัดโครงสร้าง อัตรากำลัง มอบหมาย ภารกิจเชิงสร้างสรรค์และถ่ายทอดตัวชี้วัด ความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับ บุคคลอย่างชัดเจน ทั้งบุคลากรสำนักงานบัณฑิต	3.80	.748	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17(ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
บุคลากรบัณฑิตศึกษา ทีมงานและ เครือข่าย						
(4) สร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งให้ความสำคัญของงานการประกาศภารกิจและความสำเร็จ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ การประกาศยกย่องเกียรติคุณทางวิชาการของบุคลากร	3.57	.817	มาก	1.00	1.00	สอดคล้อง
(5) พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตตามภารกิจ การปฏิบัติงานและการพัฒนาทางวิชาการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.62	.796	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะและความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด อย่างเป็นรูปธรรมพร้อมกับแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล	3.79	.770	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(7) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร ทั้งสมรรถนะการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ ค่านิยมสร้างสรรค้ มุ่งเน้นคุณภาพ ความสำเร็จและผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการ	3.69	.753	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 9 กระบวนการ	3.65	.749	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.78	.752	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)						
(2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินความสำเร็จการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)						
1.3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.73	.769	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความชัดเจน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
1) ข้อกำหนดคุณภาพ						
(1) ทบทวนงานประกันคุณภาพและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.67	.758	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) ทบทวนและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม	3.71	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาที่ครอบคลุมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกด้าน ที่มี Roadmap การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม	3.63	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โดยจัดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(5) สร้างความเข้าใจและดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(6) กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบัณฑิตศึกษา ถอดบทเรียนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและเผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา	3.61	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(7) ใช้ผลการประเมิน บทเรียนจากการปฏิบัติ และความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง	3.61	.59	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์การตามกระบวนการคุณภาพ	3.80	.748	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.72	.747	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบประกัน						

ตารางที่ 17(ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
คุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยของน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคด้วยตนเอง และผลการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ80)						
1.4 การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ						
(1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวิจัย กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีส่วนร่วมรวมในการกำหนดนโยบายการวิจัยทางการศึกษาและนโยบายการวิจัยของสถาบันวิจัยในระดับชาติ	3.64	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา	3.36	.84	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) จัดให้มีกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประสานแหล่งเงินทุนเพื่อการวิจัยและสนับสนุนทุนการวิจัยระดับบัณฑิต ศึกษาและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา	3.36	.84	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) พัฒนาคณาจารย์ อาจารย์ผู้ควบคุมภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย การควบคุมและให้คำปรึกษาการทำภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์และการประเมินคุณภาพงานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
1) ข้อกำหนดคุณภาพ						
(1) ทบทวนงานประกันคุณภาพและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.67	.758	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) ทบทวนและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม	3.71	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาที่ครอบคลุมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกด้าน ที่มี Roadmap การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม	3.63	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โดยจัดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(5) สร้างความเข้าใจและดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(6) กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบัณฑิตศึกษา ถอดบทเรียนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและเผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา	3.61	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(7) ใช้ผลการประเมิน บทเรียนจากการปฏิบัติ และความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง	3.61	.59	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรรมกระบวนการคุณภาพ	3.80	.748	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.72	.747	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบประกัน						

ตารางที่ 17(ต่อ)

รายการการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
คุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคด้วยตนเอง และผลการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)						
1.4 การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนด คุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) ข้อกำหนดคุณภาพ						
(1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวิจัย กำหนดนโยบายและแผนพัฒนา งานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีส่วนร่วมรวมในการ กำหนดนโยบายการวิจัยทางการศึกษาและนโยบาย การวิจัยของสถาบันวิจัยในระดับชาติ	3.64	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมิน คุณภาพภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยในระดับ บัณฑิตศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเกณฑ์การ ประเมินคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา	3.36	.84	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) จัดให้มีกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประสานแหล่งเงินทุนเพื่อการวิจัยและสนับสนุนทุน การวิจัยระดับบัณฑิต ศึกษาและการวิจัยเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่น เน้นการเผยแพร่และการนำผลการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนา	3.36	.84	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) พัฒนาบุคลากรวิจัย อาจารย์ผู้ควบคุมภาค นิพนธ์และวิทยานิพนธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การวิจัย การควบคุมและให้คำปรึกษาการทำภาค นิพนธ์และวิทยานิพนธ์และการประเมินคุณภาพงาน ภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
(5) เป็นผู้นำในการดำเนินการวิจัย ทั้งการวิจัยพัฒนาทางวิชาการตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชน และการวิจัยอื่นเพื่อสร้างคลังความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมาย	3.57	.81	มาก	1.00	1.00	สอดคล้อง
(6) สร้างเครือข่ายพัฒนาการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ	3.62	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(7) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ประเมินและคัดเลือกผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาดีเด่น ติดตามประเมินผลการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา	3.79	.77	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	3.69	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)						
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)						
1.5 การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.78	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1)ข้อกำหนดคุณภาพ						
(1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยศึกษาปัญหาชุมชน ศึกษาความต้องการจำเป็นในการ	3.73	.76	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
ให้บริการทางวิชาการของชุมชนทั้งชุมชนใน กรุงเทพมหานครและชุมชนภูมิสำเนาของนักศึกษา						
(2) กำหนดแผนความร่วมมือในการให้บริการ ทางวิชาการระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย ชุมชนและ ท้องถิ่นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่ยอมรับและ ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ให้บริการและชุมชน ผู้รับบริการ	3.67	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) วิจัยและส่งเสริมการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อ พัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการวิจัยปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นตาม ประเด็นปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นและแผน ความร่วมมือ	3.63	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของนักศึกษา บัณฑิตศึกษาคตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และชุมชนอย่างยั่งยืน	3.59	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(5) กำหนดแผนความร่วมมือในการจัด กิจกรรมพัฒนานิสิตเพื่อพัฒนาชุมชนระดับ บัณฑิตศึกษาและเป็นผู้จัดการจัดกิจกรรมพัฒนา นิสิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.55	.77	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริการ ทางวิชาการและความยั่งยืนของการจัดกิจกรรม พัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น	3.68	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(7) ประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิต และการให้บริการทางวิชาการเพื่อการและพัฒนา ท้องถิ่นแบบสมดุล การใช้ผลการประเมินเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและ พัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง	3.55	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำ องค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	3.59	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบ คุณภาพงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อย กว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จอำนวยการ งานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าร้อย ละ 80)	3.59	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1.6 การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนด คุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	3.46	.80	ปาน กลาง	1.00	1.00	สอดคล้อง
2) ข้อกำหนดคุณภาพ						
(1) ศึกษาแหล่งความร่วมมือและความ ต้องการของแหล่งความร่วมมือที่จะเป็นเครือข่ายใน การผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ	3.57	.81	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนความ ร่วมมือการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การจัด บัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมนิสิต และความร่วมมือทางวิชาการในการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา	3.55	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) สร้างกลไกการสร้างความร่วมมือ ทั้ง ระบบงาน ระบบความร่วมมือ กลไกการสร้างความ ร่วมมือ และประ โยชน์ที่ทุกฝ่ายพึงได้รับจากการมี ส่วน	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(4) ประสาน สร้างพันธะความร่วมมือ ทั้ง ระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยการกำหนด หน่วยงานเจ้าภาพหลัก กำหนดหน่วยงานและบุคคล เครือข่าย การจัดทำบันทึกความเข้าใจ การจัดตั้ง	3.64	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินงาน คณกฤฤทธิ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
องค์กรเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการ						
(5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ตามรูปแบบที่กำหนดตามความต้องการของ เครือข่ายและสร้างความยั่งยืนของความร่วมมือ	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(6) การติดตามประเมินผลความร่วมมือ ประเมินความพึงพอใจและความต้องการของ เครือข่าย ประกาศเกียรติคุณเครือข่าย ถอดบทเรียน วิจัยพัฒนาความร่วมมือและปรับปรุงวิธีการความ ร่วมมือต่อเนื่อง	3.63	.76	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(7) ประชาสัมพันธ์ระบบความร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูล จัดประชุมสัมมนาและพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเครือข่ายบุคคล องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งถิ่น ในประเทศและ ต่างประเทศ	3.60	.76	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำ องค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	3.53	.76	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.69	.78	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบ คุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)						
(2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จดำเนินงานนักผล การประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับ บัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัด ที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)						
รวมพันธกิจ	3.63	.55	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
2.ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา (GMIS)						
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ						
1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา ทั้งระบบข้อมูลพื้นฐาน การบริหารจัดการและเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้	3.76	.71	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) ออกแบบระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา (Graduate Study Management Information System: GMIS) เป็นระบบสารสนเทศกลางในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ระบบย่อย	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(1)ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามบัณฑิตศึกษา(Graduate Study Planning MIS: GPMIS) ครอบคลุมข้อมูลนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการจัด ข้อมูลบริหารจัด ข้อมูลความต้องการจำเป็นและข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามบัณฑิตศึกษา	3.46	.80	ปานกลาง	1.00	1.00	สอดคล้อง
(2)ระบบสารสนเทศการปฏิบัติงานบัณฑิต (Graduate Study Operation MIS: GOMIS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระบบประกันคุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือปฏิบัติงานและเครื่องมือการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา	3.64	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
(3) ระบบสารสนเทศการกำกับตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา (Monitoring, Assessing and Evaluating MIS: GMAEMIS) เป็นระบบสารสนเทศเพื่อการกำกับ ประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งเพื่อการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.36	.84	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
(4) ระบบสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบสารสนเทศการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในคณะพันธกิจ สารสนเทศการจัดการความรู้ในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและสารสนเทศและสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตเป็นอาทิ	3.36	.84	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) พัฒนาระบบตามความต้องการจำเป็น มีความพร้อมทั้งผู้ใช้ (People ware) ระบบเครื่อง (Hard ware) และระบบงาน(Soft ware) ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้ โดยสร้างเครือข่ายสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมใช้สำหรับให้ผู้ใช้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ใช้ข้อมูลร่วมกัน ทั้งข้อมูลแผนการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2.2 กระบวนการคุณภาพ: พัฒนาการกรรมาองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ	3.57	.81	มาก	1.00	1.00	สอดคล้อง
2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ						
1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)	3.62	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จอ่วงน้ำนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)						
รวม GMIS	3.57	.64	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3. ปัจจัยการจัดการที่ได้มาตรฐาน	3.79	.77	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวป้อน(Input) มาตรฐานและกระบวนการคุณภาพในการสรรหาและพัฒนาปัจจัยสำหรับการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ปัจจัย						
ปัจจัยที่ 1 ผู้เรียนมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ						

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
1.2 ข้อกำหนดคุณภาพ ผู้เข้าเรียนระดับ บัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทาง วิชาการและมีความพร้อมในการเรียนรู้โดยคัดเลือก และพัฒนาผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติ และความรู้พื้นฐานทางวิชาการดังนี้	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) จบปริญญาตรีในสาขาที่หลักสูตร กำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาโท และจบปริญญา โทในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียน ปริญญาเอก	3.78	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) มีความรู้ สมรรถนะและคุณลักษณะ ตามเกณฑ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยและสาขาวิชากำหนด (ดังนี้ (1) สมรรถนะพื้นฐานในการการเรียนรู้(2) สมรรถนะทางวิชาการ(3) มีความรู้พื้นฐานและคุณ ลักษณะเฉพาะในสาขาที่ศึกษา (4) มีพื้นฐาน ภาษาอังกฤษ (5) มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย	3.73	.76	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ศึกษาในสาขาที่เกิดประโยชน์และตรง กับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	3.69	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4) มีความสามารถทางการเงินพอเพียง สำหรับการศึกษาคตามหลักสูตร	3.67	.75	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
5) มีคุณลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการและ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	3.71	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการศึกษา และกำหนดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแผนการรับ นิสิตนักศึกษา พัฒนาเครื่องมือการคัดกรองผู้เรียนที่มี คุณภาพ ดำเนินการคัดเลือกผู้เรียนที่มีสมรรถนะตาม กำหนด จัดกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการ ของผู้เรียน ประเมินสมรรถนะในทุกชั้นปีและ ประเมินสมรรถนะทางวิชาการเมื่อจบการศึกษา ส่งเสริมการมีงานทำและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของผู้จบการศึกษา	3.63	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
1.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการ ประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติก่อนเข้าเรียน ไม่ต่ำ กว่าร้อยละ 50 และเมื่อจบการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อย ละ 80	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
ปัจจัยที่ 2 งบประมาณพอเพียง	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ : บัณฑิตวิทยาลัย ได้รับงบประมาณพอเพียงในการบริหารจัดการ คุณภาพ สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้น และใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดย						
1) ได้รับงบประมาณตามความต้องการ จำเป็นและเท่าเทียม	3.61	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) กำหนดดัชนีความขาดแคลนเพื่อจัดตั้ง งบประมาณและการระดมสรรพกำลัง	3.61	.59	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4) ประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การใช้งบประมาณบัณฑิตศึกษา	3.72	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
5) มีกองทุนพัฒนาบัณฑิตศึกษา	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2.2 กระบวนการงานคุณภาพ ศึกษาแหล่ง งบประมาณบัณฑิตศึกษา กำหนดแผนงบประมาณ ระยะยาวและแผนงบประมาณระยะกลางเพื่อขอตั้ง งบประมาณ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับ สภา กำหนดกลไกการบริหารงบประมาณและการ ขับเคลื่อนแผนงบประมาณบริหารงบประมาณตาม หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพอเพียง ประเมิน ความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ระดมสรรพ กำลังและจัดตั้งกองทุนวิจัยบัณฑิตศึกษา	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่าย งบประมาณการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3.61	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
ปัจจัยที่ 3 บุคลากรมืออาชีพ 3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ: บุคลากรระดับ บัณฑิตศึกษาทั้งสำนักงานบัณฑิตและอาจารย์ผู้สอน ระดับบัณฑิตศึกษา มีคุณสมบัติและสมรรถนะทาง วิชาการอย่างมืออาชีพ มีการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานและคุณวุฒิทางวิชาการต่อเนื่อง โดย	3.61	.59	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
1) มีความรู้ ความสามารถและ จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัย กำหนด	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมี สมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ	3.72	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานและ ผลงานต่อเนื่อง	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4) มีผลงานและวิทยฐานะทางวิชาการสูง เอื้อต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
5) มีความเป็นผู้นำและเป็นตัวแบบทาง วิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้	3.61	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
6) พึงพอใจในการทำงานและมีความสุข จากการทำงาน	3.61	.59	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
3.2 กระบวนการคุณภาพ สรรหา ศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะ ทางวิชาการ ส่งเสริมการพัฒนาเฉพาะบุคคล การ ปฏิบัติงานตามและเต็มความรู้ความสามารถ จัดให้มี กลไกการบริหารงานบุคคล ประเมินผลงานที่เป็น รูปธรรม ทั้งด้วยตนเอง และโดยผู้ประเมินที่ได้รับ มอบหมาย ส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานและการ ผลงานทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาคือเนื่อง	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการ ประเมินสมรรถนะ คุณสมบัติและการปฏิบัติงานของ	3.72	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความถี่เห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
บุคลากรบัณฑิตศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80						
ปัจจัยที่ 4 เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยี เหมาะสม	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ จัดหา พัฒนาและใช้ เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม						
1) สื่อ เครื่องมือการจัดการเรียนการสอนครบ เกณฑ์ตามมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) หนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และ อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาสืบค้นเพียงพอ มีสัดส่วน เหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน	3.61	.73	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดจัดการ เรียนการสอนเพียงพอตามเกณฑ์	3.61	.59	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
4) Software เพื่อการจัดการเรียนการสอน ชุด การเรียนเพียงพอสำหรับผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.80	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
5) สำนักงานมีเครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศมีลักษณะพร้อมใช้ และมีเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกับเครือข่ายและ สมาชิกได้ทั่วโลก	3.72	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการศึกษา ความต้องการจำเป็น กำหนดแผนพัฒนาสรรหาและ พัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุนการใช้และการพัฒนาสื่อการจัดการเรียน การสอนที่เหมาะสมกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาผลงานและการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา	3.65	.74	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการ ประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติทางวิชาการของ บุคลากรบัณฑิตศึกษาทั้งภาพรวมและรายบุคคล สูงขึ้นต่อเนื่อง (อัตราการเพิ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี)	3.58	.79	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo-Md	Q.D	ลักษณะ
รวมปัจจัย	3.78	.56	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
รวมส่วนแนวทาง	3.66	.52	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
ส่วนกลไก						
1. ผู้รับผิดชอบ	3.68	.596	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
1) สภามหาวิทยาลัย เป็นสภามหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษา(แผนพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย) แผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาประจำปีและให้ความเห็นชอบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา	3.80	.748	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย	3.72	.747	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา เป็นกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและกลั่นกรองแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษา แผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาประจำปีและระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา	3.65	.749	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
4) คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งจากรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณะและสาขาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณบดีบัณฑิตเป็นประธานทำหน้าที่พิจารณาการกลั่นกรองนโยบาย แผน ระบบการ	3.58	.797	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
บริหารและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงาน บัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย						
5) คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุด ของบัณฑิตวิทยาลัย บริหารงานบัณฑิตศึกษาโดย คำแนะนำของกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและ กรรมการบัณฑิตศึกษาโดย บริหารงานขึ้นตรงต่อ อธิการบดี	3.61	.736	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
6) คณะอนุกรรมการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อการ พัฒนางานบัณฑิตศึกษาแต่ละพันธกิจ เป็น คณะกรรมการร่วมเพื่อการประสานการพัฒนา บัณฑิตศึกษา	3.61	.596	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
7) กรรมการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการ บริหารงานบัณฑิตศึกษาทุกคณะทุกตำแหน่งมีการ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำ คำรับรองการปฏิบัติงานและประเมินความสำเร็จ ของงานอย่างเป็นรูปธรรม	3.80	.748	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2. การประเมินผล	3.60	.747	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
1) ถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ สู่การปฏิบัติทั้งระดับองค์กรคณะบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม	3.58	.797	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
2) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระดับ บุคคล ระดับกลุ่มงาน ระดับกรรมการต่อ หัวหน้า กลุ่ม ประธานอนุกรรมการ ประธานกรรมการ คณะบดีบัณฑิต อธิการบดีตามลำดับแล้วแต่กรณี	3.65	.749	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อน ความสำเร็จของการปฏิบัติงานทุกระดับ กำหนด เกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้าเป็นที่ รับรู้ร่วมกัน และดำเนินการประเมินทั้งการประเมิน	3.58	.797	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

รายการการดำเนินการ ตามกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ลักษณะความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	Mo- Md	Q.D	ลักษณะ
ตนเอง การประเมินภายในและการประเมินจาก ภายนอก						
4) จัดและใช้ระบบสารสนเทศกลาง GSMIS ช่วยในการประเมินและรายงานอย่างเป็นรูปธรรม แสดงผลได้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง	3.61	.736	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3. เจือ้นใจความสำเร็จ	3.67	.596	มาก	.50	1.00	สอดคล้อง
3.1 สถานมหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัด การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้ความเห็นชอบและ สนับสนุนการพัฒนา	3.80	.748	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.2 บัณฑิตวิทยาลัยได้รับงบประมาณเพื่อการ ดำเนินการตามแผนและเพียงพอตามความจำเป็น	3.72	.747	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.3 คณะกรรมการ คณาจารย์ นิสิตและ เครือข่ายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการ ดำเนินงาน	3.65	.749	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.4 แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ระบบคุณภาพการ บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นที่รับรู้และยอมรับ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการทางการ ศึกษา	3.58	.797	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
3.5 จัดให้มีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับ เจ้าภาพที่รับผิดชอบ ความร่วมมือ ความต่อเนื่อง ค่าใช้จ่าย การประเมินผลและระบบสารสนเทศกลา งการบริหารงานบัณฑิตศึกษา (GMIS)	3.61	.736	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
รวมกลไก	3.65	.77	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง
รวมทั้งแบบระบบ	3.63	.66	มาก	.00	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 17 พบว่า ทั้งผู้รู้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องทั่วไปในการพัฒนาคุณภาพการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ (Mo-Md ไม่เกิน 1.00 และ QD ไม่เกิน 1.50) ว่าแบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่สังเคราะห์ขึ้นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) ในการนำไปปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และมีความเป็นไปได้ในระดับมากทั้งส่วนเป้าประสงค์ ส่วนแนวทางและส่วนกลไก ($\bar{X}=3.59, 3.66$ และ 3.65 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานภาพการบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและ แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงาน และแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อประเมินและนำเสนอแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกดำเนินการวิจัยด้วยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นของการศึกษาสถานภาพการบริหารและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ขั้นศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและขั้นศึกษาแนวทางการสังเคราะห์และปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย และวิจัยเชิงปริมาณในขั้นการประเมินความตรงและความเป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ดังนี้

ประชากร เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครและมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม การศึกษาเชิงคุณภาพเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Informants) 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้รู้ (Key Informants: KI) ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัย นายกษามหาวิทยาลัย และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย แห่งละ 3 คน รวม 18 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants

: CI) บัณฑิตวิทยาลัยละ 9 คน ประกอบด้วย รองอธิการบดี 1 คน รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย 2 และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย แห่งละ 6 คนรวม 54 คน กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants: GI) บัณฑิตวิทยาลัยละ 9 คน ประกอบด้วย คณาจารย์ นักศึกษา และเครือข่ายผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัย รวม 54 คน สัดส่วนกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปเท่ากับ 18 : 54 : 54 ตามลำดับ การศึกษาเชิงปริมาณ เลือกผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความตรงหรือความเหมาะสมของแบบจำลองคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา ด้านการบริหารอุดมศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 1:2:2 คนตามลำดับ เลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่บัณฑิตฯและนิสิตนักศึกษาเพื่อการประเมินความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้ของแบบจำลอง จำนวน 50 : 50 : 150: 150 คนตามลำดับ

เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured- interview guide) และไม่มีโครงสร้าง (Non-structured interview guide) 2) แบบสังเกตพฤติกรรมคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation guide) และแบบสังเกตความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในการร่วมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลอง เป็นแบบสังเกตมีส่วนร่วม (Participant-observation guide) 3) แบบสนทนากลุ่มกำหนดแนวทางและการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4) แบบประชุมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้บันทึกการประชุมปฏิบัติการร่วมของกลุ่มผู้รู้ กลุ่มปฏิบัติ และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปในการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและแบบประเมินความเป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ และการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่มและการสอบถาม จัดหมวดหมู่ตามความมุ่งหมายของการวิจัยและเครื่องมือการวิจัยและขอบเขตเนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย

(Analytic induction) สร้างข้อสรุปเบื้องต้นจากข้อมูลการสัมภาษณ์และการสังเกต สร้างข้อสรุปรอบที่สอง จากข้อมูลการสนทนากลุ่มและสังเคราะห์แบบระบบคุณภาพด้วยการประชุมปฏิบัติการ พร้อมกับตรวจสอบข้อมูลและผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความตรง (Validity) ของแบบจำลองคุณภาพโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเกณฑ์ความตรงที่ค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปในทุกส่วนประกอบของแบบ และประเมินความเป็นไปได้ของแบบจำลองด้วยความเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่บัณฑิตและผู้บริหารที่ค่า Mo-Md ไม่เกิน 1.00 และ QD ไม่เกิน 1.50

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครซึ่งบางมหาวิทยาลัยจัดเป็นโครงการบัณฑิตศึกษา มีสถานภาพเป็นหน่วยงานภายในระดับคณะ มีภารกิจในการประสานการจัดควบคุมดูแลและพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับสากล รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยสถานภาพจึงเป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย คณะบดีบริหารงานด้วยงบประมาณจากเงิน กส.บพ. ขึ้นตรงต่ออธิการบดี โดยมีคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยเป็นกรรมการที่ปรึกษาความสำเร็จสำคัญในช่วงเวลาที่ผ่านมาก็คือสามารถในการประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน สังคมและท้องถิ่น ร่วมพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน TQF ควบคุมคุณภาพบัณฑิต ประสานการจัดระบบประกันคุณภาพควบคุมมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การจัดทำสารนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ การวิจัยบัณฑิตศึกษาและส่งเสริมการวิจัยพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมพัฒนาบัณฑิตนักพัฒนาท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาทางวิชาการ โดยการทำ MOU กับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานตามโครงสร้าง และบริหารงานในรูปคณะกรรมการ บริหารงานบัณฑิตศึกษาอย่างมีเอกภาพ เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ ยกกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัยบัณฑิตศึกษาต่อเนื่อง มี

แนวทางพัฒนาการบริหารงานและการบริหารคุณภาพการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย
 ดำเนินการ ได้โดยการ (1)สร้างความเข้มแข็งให้กับบัณฑิตวิทยาลัยด้วยการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น
 หน่วยงานตามโครงสร้างหรือจัดเป็นองค์กรจำลองและบริหารงานในรูปคณะกรรมการ(2) เพิ่ม
 บทบาทการเป็นหน่วยงานผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และใช้กลไกความเข้มแข็งของบัณฑิต
 วิทยาลัยเป็นกลไกสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (3) เร่งจัดระบบงานและคู่มือปฏิบัติงาน
 บัณฑิตศึกษาที่ใช้เป็นกรอบปฏิบัติร่วมกัน (4)กำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาแบบมี
 ส่วนร่วม (5) ส่งเสริมบทบาทผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นผู้นำองค์กรที่ดีและเป็นผู้นำทางวิชาการ
 (6) สร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายคุณภาพ จัดให้มีและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายทางวิชาการ
 ทั้งในมหาวิทยาลัยในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ (7) เร่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานบัณฑิต
 บุคลากรบัณฑิตศึกษาประจำคณะและบุคลากรเครือข่ายทางวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย
 การควบคุมภาคินพนธ์และวิทยานิพนธ์ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ รวมทั้งการรักษาบุคลากรทาง
 วิชาการให้คงอยู่และสร้างประโยชน์สูงสุดกับมหาวิทยาลัย (8) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา
 ระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นรูปธรรม เป็นระบบเดียวกับระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ใช้
 ระบบประกันคุณภาพเป็นกลไกการพัฒนาการบริหารงานและใช้การพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน
 เป็นกลไกพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาและใช้ระบบประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือในการ
 ประสานการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาในภาพรวม (9) จัดระบบสารสนเทศกลางที่มี
 ประสิทธิภาพในการบริหารงานประกันคุณภาพและการบริหารคุณภาพที่สามารถเป็นสารสนเทศ
 ป้อนกลับในการปรับปรุงพัฒนาที่ทันทั่วทั้ง (10) จัดทำแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาเป็นแผนหลักในการ
 บริหารงานบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย (11) จัดให้มีกลไกขับเคลื่อนแผนและดำเนินการตาม
 แผนอย่างมีพลังและ (12) จัดให้มีระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการบริหารและ
 คุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีระบบการใช้ผลการ
 ประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างความต่อเนื่องของการพัฒนา

2.2 การสังเคราะห์แบบจำลองคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ในกรุงเทพมหานคร ควรสังเคราะห์ภายใต้บริบทการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็น
 มหาวิทยาลัยวิจัย บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยที่ควรจะเป็น บนพื้นฐานข้อมูลปัญหา ข้อขัดข้อง
 และข้อจำกัดในการบริหารงานและบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยในปัจจุบัน โดยสังเคราะห์จาก
 แนวคิดระบบคุณภาพตามวงจรคุณภาพ แนวคิดการพัฒนารูปแบบแบบ Semantic Model ผสมผสาน
 กับแนวคิดการเสนอแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่แสดงส่วนเป้าหมาย ส่วนแนวทางและส่วนกลไก
 ขับเคลื่อนการดำเนินการ และประเด็นที่ใช้สังเคราะห์ เป็นความรู้เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการ
 บริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพและการบริหารคุณภาพการศึกษา

ระดับบัณฑิตศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาและการสังเคราะห์ความความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งกลุ่มผู้รู้ กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและนิสิตนักศึกษาและผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัย โดยองค์ประกอบของแบบจำลองต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ของการพัฒนาคุณภาพ แนวทางที่เป็นพันธกิจการพัฒนาคุณภาพ ปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารคุณภาพ และมีระบบสารสนเทศกลางเป็นเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการบริหารระบบและการปรับปรุงพัฒนาและกลไกที่เป็นมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน

3. แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับเป้าหมายคุณภาพและวิธีการในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาและคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่สังเคราะห์ขึ้นจากข้อมูลสภาพการบริหารงานปัจจุบัน ความคาดหวังและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหา วิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครและบัณฑิตวิทยาลัยอื่นที่มีสถานภาพการบริหารคล้ายคลึงกัน มีลักษณะเป็นแบบจำลองวิธีการ(Semantic Model) ที่บูรณาการจากแนวคิดระบบคุณภาพ การประกันคุณภาพ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์และวิธีการตามมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ผ่านการตรวจสอบความตรง โดยผู้เชี่ยวชาญและความเชื่อมั่นในการนำไปใช้โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ส่วนเป้าประสงค์: เป็นสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพที่เป็นความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่คาดหวังประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จและค่าเป้าหมาย ส่วนแนวทาง: เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยพันธกิจค้ำประกันและข้อกำหนดคุณภาพ กระบวนการคุณภาพและตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละพันธกิจ ระบบสารสนเทศการบริหารคุณภาพและปัจจัยการบริหารคุณภาพ และส่วนกลไก: ที่เป็นมาตรการในการขับเคลื่อนระบบ

ส่วนเป้าหมาย:

กำหนดวิสัยทัศน์ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นระดับสากล กำหนดเป้าหมายคุณภาพ 3 ระดับ คือมหาวิทยาลัยคุณภาพ: เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บริหารงานตามมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และบัณฑิตคุณภาพ:

ผู้จบการศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล รวม 12 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

ส่วนแนวทาง:

คัดเลือกพันธกิจที่ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ 6 พันธกิจ ได้แก่ การนำองค์กรที่ดี การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา พร้อมกับระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษาและ 4 ปัจจัยมาตรฐาน แต่ละพันธกิจ ระบบสารสนเทศกลางและปัจจัยมาตรฐานมีข้อกำหนดคุณภาพ กระบวนการคุณภาพและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ ดังนี้

พันธกิจกวดสาร

การนำองค์กรที่ดี: คณะบดีเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำองค์กรที่ดี พัฒนาคุณภาพการบริหารใน 9 กระบวนการต่อเนื่องข้อกำหนดคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: ทรัพยากรบุคคลมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ บุคลากรมีสมรรถนะทางวิชาการสูง บริหารงานบุคคลใน 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา: ระบบประกันคุณภาพเป็นที่รับรู้ กลไกระบบเข้มแข็ง บริหารคุณภาพครบวงจรคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา: งานวิจัยบัณฑิตศึกษามีคุณภาพสากล ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น บริหารงานวิจัยบัณฑิตศึกษาใน 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น: บัณฑิตมีสมรรถนะเฉพาะในการพัฒนาท้องถิ่นในระดับสากล ผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา: สร้างและพัฒนาเครือข่ายบัณฑิตศึกษาและเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ทั้งระดับท้องถิ่นระดับชาติและระดับสากล สร้างเครือข่ายใน 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา: ประสิทธิภาพสูง ครอบคลุมภารกิจและกระบวนการบริหารงานบัณฑิต พัฒนาระบบใน 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

4 ปัจจัยมาตรฐาน: ผู้เรียนมีมาตรฐานทางวิชาการ งบประมาณพอเพียง บุคลากร มีอาชีพ และและเครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัย สรรหา คัดกรอง พัฒนาและใช้ปัจจัยป้อนใน 9 กระบวนการคุณภาพ 4 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

ส่วนกลไก: กำหนดมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต

วิทยาลัย โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 7 ระดับ สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี กรรมการบัณฑิตศึกษา กรรมการบัณฑิตวิทยาลัย คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณะอนุกรรมการตามพันธกิจและระดับบุคคล ตามลำดับ ประเมินความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานแบบสมดุล เป็นรูปธรรมตรวจสอบ ได้ ภายใต้งบความสำเร็จสำคัญที่ต้องจัดการควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต 4 เงื่อนไข การสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ ความร่วมมือของคณาจารย์ นิสิตและเครือข่าย และจัดการความเสี่ยง

อภิปรายผลการวิจัย

1. สถานภาพและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

1.1 ผลการวิจัยพบว่าบัณฑิตวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นหน่วยงานภายในระดับคณะ มีภารกิจหลักในการประสานการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต สนับสนุนการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา บริหารงานด้วยงบประมาณจากเงิน กศ.บพ. ขึ้นตรงต่ออธิการบดีโดยมีคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยเป็นกรรมการที่ปรึกษา บริหารงานประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งมีข้ออภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

การที่บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีสถานภาพเป็นส่วนงานภายใน ทั้งลักษณะเป็นคณะและโครงการบัณฑิตศึกษาโดยไม่ได้รับการจัดตั้งเป็นส่วนงานตามโครงสร้างนั้น มีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ประการแรกอาจเนื่องจากมหาวิทยาลัยยังดำเนินการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามาไม่นานนัก จำนวนผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาขยายตัวตามปกติตามความต้องการของผู้เรียน แม้จะเปิดสอนหลายหลักสูตรหลายสาขาวิชาเพิ่มขึ้นแต่จำนวนผู้เรียนในภาพรวมยังขยายตัวไม่มากนัก หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจึงจัดเพียงเป็นโครงการและเป็นส่วนงานภายใน เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่สถานภาพบัณฑิตวิทยาลัยยังคงมีสภาพเป็นส่วนงานภายในนั้น อาจเนื่องจากแนวนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานหน่วยงานทางวิชาการที่มีความเห็นและยอมรับว่าการบริหารงานบัณฑิตซึ่งเป็นหน่วยประสานการผลิตบัณฑิตนั้นการเป็นส่วนงานภายในจะได้รับการยอมรับทางวิชาการและมีความคล่องตัวมากกว่าการเป็นหน่วยงานตามโครงสร้าง นอกจากนั้นการเป็นส่วนงานภายในมีสภาพเป็นองค์กรจำลองที่มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และการบริหารงานบุคคล สามารถสรรหาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานทางวิชาการได้หลากหลาย ประการที่ 3 การยกฐานะเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างนั้นหน่วยงานจะต้องมีภารกิจที่ชัดเจน โดยบัณฑิตจะเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างได้บัณฑิตวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิตเองและจำเป็นต้องอาศัยการบังคับบัญชาเบ็ดเสร็จในการสั่งการ ตามสภาพภารกิจ

หน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยจึงมีเหตุผลที่จะไม่จำเป็นต้องยกฐานะเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างซึ่งจะต้องตราเป็นกฎกระทรวง

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างและบริหารงานในรูปคณะกรรมการ บริหารงานบัณฑิตศึกษาอย่างมีเอกภาพ เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัยบัณฑิตศึกษาต่อเนื่อง มีข้อควรอภิปรายเพิ่มเติม คือการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างและบริหารงานในรูปคณะกรรมการ บริหารงานบัณฑิตศึกษาอย่างมีเอกภาพ เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยนั้นด้วยคาดหวังว่าหากเป็นหน่วยงานตามโครงสร้างแล้วจะทำให้บัณฑิตวิทยาลัยมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น สามารถบริหารงานได้เบ็ดเสร็จและได้รับการยอมรับมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเป็นหน่วยงานภายในมีอำนาจผูกติดอยู่กับอธิการบดี หากคณะบดีและอธิการบดีต่างมีวิวัฒนาการหน่วยงานก็จะเข้มแข็งได้ ในทางตรงข้ามหากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีวิวัฒนาการตามที่คาดหวัง บัณฑิตวิทยาลัยจะได้รับผลกระทบมากกว่าคณะอื่น ๆ คาดหวังให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สอนระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย เป็นระดับการศึกษาที่มีการจัดทำวิทยานิพนธ์และภาคินิพนธ์ ผู้สอนระดับนี้มีความสามารถในด้านวิจัย รวมทั้งมีตำแหน่งทางวิชาการสูงผู้เกี่ยวข้องจึงยอมรับและคาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานทางวิชาการดังกล่าว นอกจากนั้นยังคาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยมีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อกรรมการจะเป็นศูนย์รวมของผู้มีความรู้ความสามารถและเชื่อว่ากลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถเหล่านี้จะเป็นพลังสำคัญในการที่จะช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือทางวิชาการของผู้เกี่ยวข้อง และมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในการประเมินภายนอกรอบสองของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ที่เสนอแนะให้เร่งเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและขีดความสามารถของบุคลากร มีแผนระยะยาวในการผลิตบัณฑิต ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาและใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่องและสอดคล้องกับผลการวิจัยของอมรรัตน์ จิตรังสฤษฏ์ (2545) ที่ทำการประเมินผลการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา พบว่าคณะวิชาส่วนใหญ่สามารถนำผลการตรวจสอบคุณภาพจากทบวงมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์ได้ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้คณะวิชาต่างๆ ได้พยายามนำความรู้ประสบการณ์และแนวทางการประกันคุณภาพไปเผยแพร่ความรู้ประสบการณ์และแนวทางการประกันคุณภาพในสถาบันต่อเนื่อง

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังให้มีการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา การให้บริการทางวิชาการเพื่อ

การพัฒนาท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายคุณภาพ และบริหารงานบัณฑิตที่เน้นผู้นำทางวิชาการและการนำองค์กรที่ดี โดยพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพควบคู่กับการบริหารคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จัดเป็นองค์กรจำลอง ปรับวิธีการบริหารงานบุคคลให้บัณฑิตวิทยาลัยมีศักยภาพทางวิชาการสูงและสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ งานที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังให้บัณฑิตวิทยาลัยเร่งพัฒนางานสำคัญตามลำดับนั้น แท้จริงเป็นงานที่ดำเนินการอยู่แล้วแต่ยังดำเนินการได้สำเร็จน้อย งานแรกๆที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังให้ดำเนินการเป็นอันดับแรกได้แก่การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจเนื่องจากเห็นว่าบัณฑิตวิทยาลัยจะต้องมีการเตรียมและใช้คนที่มีความรู้ความสามารถ ประกอบกับบุคลากรที่สอนระดับบัณฑิตศึกษาไม่ได้สังกัดบัณฑิตวิทยาลัยโดยตรงการประสานงานเพื่อการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตจึงเป็นเรื่องสำคัญและมีความยุ่งยาก รวมทั้งมีความคาดหวังที่จะให้บัณฑิตวิทยาลัยมีความชัดเจนในด้านบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญสูงสุด งานที่คาดหวังให้พัฒนาการดำเนินการเป็นอันดับรองลงมาได้แก่การประกันคุณภาพการศึกษา อาจเนื่องจากเห็นว่างานประกันคุณภาพการศึกษาจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม หรืองานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของบัณฑิตวิทยาลัย หรืออาจเนื่องจากงานประกันคุณภาพเป็นงานที่ดำเนินการยังไม่เต็มที่จึงต้องเร่งรัดดำเนินการ งานลำดับต่อมาที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังให้ดำเนินการได้แก่งานการพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา การที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังให้พัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาสืบเนื่องจากบัณฑิตวิทยาลัยต้องรับผิดชอบคุณภาพงานวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา การเร่งพัฒนางานวิจัยบัณฑิตศึกษาจึงเป็นการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม และเป็นหน้าที่ของงบัณฑิตวิทยาลัยโดยตรงส่วนความคาดหวังการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายคุณภาพ และบริหารงานบัณฑิตที่เน้นผู้นำทางวิชาการและการนำองค์กรที่ดีนั้นเนื่องจากการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและการสร้างเครือข่ายคุณภาพก็เป็นภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัยและการนำองค์กรที่ดีเป็นเพียงทางเดียวที่จะทำให้บัณฑิตวิทยาลัยได้รับการยอมรับในวงวิชาการและจากคณาจารย์ หากคณะบดีบัณฑิตได้รับการยอมรับแล้วบัณฑิตวิทยาลัยจะเกิดความมั่นคงและเข้มแข็งสมกับที่เป็นหน่วยงานทางวิชาการระดับบัณฑิตศึกษา

2. ปัญหา แนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพและการสังเคราะห์แบบจำลองระบบ

คุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

2.1 ผลการวิจัยพบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครมีปัญหาการบริหารงานที่สำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในสถานภาพ มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือหลายฝ่ายยอมรับว่าการที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานภายใน ไม่มั่นคงเหมือนหน่วยงานตาม

เจตนาารมณ์ของการจัดระบบประกันคุณภาพและที่สำคัญยังไม่มึระบบประกันคุณภาพเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษา ส่วนปัญหาจากระบบสารสนเทศบริหารงานบัณฑิตศึกษานั้น เป็นปัญหาจากระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษาในภาพรวมที่ใช้ประโยชน์ได้ ทั้งสารสนเทศเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การกำกับและการประเมินผล ที่สามารถใช้ได้ในทุกเป้าหมายของการบริหารจัดการและมีการจัดการให้ทันสมัยและใช้ได้ตลอดเวลา ปัจจัยหลายแห่งมีการใช้ระบบย่อยเฉพาะเรื่อง ขาดการจัดการเมื่อต้องการใช้จึงปรับข้อมูลใหม่ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับระบบสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐการทั่วไป ปัญหายุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาไม่ต่อเนื่อง สภาพที่เป็นจริงคือยุทธศาสตร์บัณฑิตศึกษายังไม่ได้รับการเผยแพร่ให้ได้รับการยอมรับทั่วไป ทั้งในกระบวนการพัฒนา การเผยแพร่และการนำไปใช้ ความไม่ต่อเนื่องอาจเนื่องจากยุทธศาสตร์ต้องปรับเปลี่ยนตามวาระของคณะบดีและอธิการมหาวิทยาลัย ซึ่งปกติก็ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในภาพรวม ความไม่ต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้องเสนอจึงน่าจะเป็นความไม่ต่อเนื่องของยุทธศาสตร์การพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว ที่เป็นอุปสรรคสำหรับผู้เรียนระดับนี้ที่ต้องใช้เวลาเรียนเป็นเวลานาน และบางคนจะต้องขยายเวลาหรือลงทะเบียนเรียนใหม่ หากยุทธศาสตร์การพัฒนาไม่ต่อเนื่องย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปัญหาการขาดกลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญของกลไกขับเคลื่อนแผนน้อยแผนพัฒนาคุณภาพจึงไม่บังเกิดผลในทางปฏิบัติ สิ่งที่ปรากฏชัดเจนคือยังไม่พบคู่มือคุณภาพและคู่มือการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษาแต่ละงาน ขาดเจ้าภาพหลักดำเนินการในแต่ละงาน แต่ละเรื่องเพียงแต่เป็นผู้รับผิดชอบหาข้อมูลตอบเมื่อมีการประเมิน เพียงรับผิดชอบการประมวลข้อมูลการดำเนินการเพื่อการประเมินไม่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการในด้วชีวิตนั้นอย่างครบวงจร ส่วนปัญหาขาดการสร้างองค์ความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องนั้น ที่ปรากฏเป็นรูปธรรมคือการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ ไม่สะท้อนการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา นอกจากนั้นยังไม่สะท้อนองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติการและการประเมินแต่ละครั้งที่เป็นวิธีการที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไขให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องอาภรณ์ พลเยี่ยม (2542) ซึ่งศึกษาการดำเนินการตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยขอนแก่นพบว่าการดำเนินการตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการดำเนินการปัญหาที่สำคัญที่พบคือด้านการเรียนการสอน ระบบการสรรหาและการธำรงรักษาไว้ซึ่งอาจารย์ที่มีคุณวุฒิความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ คุณธรรมจริยธรรมยังไม่ดีเท่าที่ควร คณาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงและการดำเนินการพัฒนาบ้างไม่ต่อเนื่อง

โครงสร้าง อาจขยับเล็กเปลี่ยนแปลงได้ง่ายนั้นเป็นการมองในมุมลบ การบริหารงานในมหาวิทยาลัยไม่มีบรรยากาศทางวิชาการ หรือบรรยากาศการบริหารที่เป็นบรรยากาศปิด หรือการบริหารงานเป็นระบบพรรคพวกมากเกินไปเท่านั้น ถ้าพิจารณาในมุมบวก การเป็นหน่วยงานภายในขึ้นตรงอธิการบดีก็มีอำนาจเต็มได้เช่นกันกรณีได้รับมอบหมาย หากผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยมีลักษณะตามที่คาดหวัง การเป็นหน่วยงานภายในก็สามารถเข้มแข็งได้เช่นกัน ส่วนปัญหาระบบงานบัณฑิตศึกษาขาดความชัดเจนและขาดเอกภาพนั้นอาจเนื่องจากบัณฑิตไม่ได้ผลิตบัณฑิตเอง ระบบงานคาบเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหากมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งระบบงานจึงยังไม่ครอบคลุม ปัญหาพุทธศาสตร์การพัฒนาบัณฑิตศึกษายังไม่เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้องนั้นอาจเนื่องจากการกำหนดพุทธศาสตร์การพัฒนาไม่ได้จัดครบถ้วนตามกระบวนการมีส่วนร่วม รวมทั้งอาจเนื่องยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ปัญหาการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมทางวิชาการในการปฏิบัติงาน อาจเนื่องจากไม่มีผู้รับผิดชอบนี้โดยตรงหรือมีความสามารถแต่ขาดการพัฒนาหรือขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการ ปัญหาขาดการสร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายทางวิชาการอย่างต่อเนื่องนั้น แท้จริงแล้วมีการดำเนินการได้ผลดีในระดับหนึ่ง แต่ดำเนินการได้จำกัด สอดคล้องกับอมรวิชันนาครทรรพ (2543) ที่ทำการวิจัยติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษาผลการศึกษพบว่าในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษามีความตื่นตัวและเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบและกลไกประกันคุณภาพไปบ้างพอสมควร สถาบันระดับปริญญาความก้าวหน้าไปกว่าสถาบันระดับต่ำกว่าปริญญา ดำเนินมาตรการประกันคุณภาพไปในระดับปานกลางถึงมากเป็นส่วนใหญ่โดยด้านที่ย่อหย่อนได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านกิจกรรมและบริการนักศึกษา ด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้

2.2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารคุณภาพงานบัณฑิตศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับ ความไม่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมของระบบ ขาดระบบสารสนเทศการบริหารงานบัณฑิตศึกษา พุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาไม่ต่อเนื่อง ขาดกลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งขาดการสร้างองค์ความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือการบริหารคุณภาพงานบัณฑิตศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมของระบบ นั้นสืบเนื่องจากมหาวิทยาลัยทุกแห่งจัดให้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาคตามที่ต้นสังกัดกำหนด การประเมินภายนอกก็ใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นมาตรฐานหนึ่งในการประเมินและหลายมหาวิทยาลัยผลการประเมินก็อยู่ในระดับดีมาก แต่มหาวิทยาลัยไม่มีการนำเอกสารระบบประกันคุณภาพในภาพรวมมาแสดงต่อสาธารณชน นั่นคือมีการจัดกิจกรรมการประเมินแต่ไม่แสดงระบบในภาพรวมที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการ จัดอย่างชัดเจน ที่เป็นปัญหาจริง ๆ อยู่ที่ผู้เกี่ยวข้องไม่อาจบอกได้ว่ามหาวิทยาลัยมีระบบประกันคุณภาพอย่างไรที่ตรงกัน จึงเป็นการยากที่จะให้ผู้รับบริการจำนวนมากรับรู้และเชื่อมั่นในระบบตาม

2.3 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการบริหารงานและการบริหารคุณภาพการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวมผู้เกี่ยวข้องเสนอแนะให้ดำเนินการสร้างความเข้มแข็งให้กับบัณฑิตวิทยาลัย ใช้กลไกและใช้การพัฒนางานบัณฑิตศึกษาเป็นกลไกสนับสนุนมหาวิทยาลัยการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เร่งจัดระบบงานและคู่มือปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษาที่ใช้เป็นกรอบปฏิบัติร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมบทบาทผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นผู้มององค์กรที่ดีและเป็นผู้นำทางวิชาการ สร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายคุณภาพ จัดให้มีและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายทางวิชาการทั้งในมหาวิทยาลัยในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานั้นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือดำเนินการสร้างความเข้มแข็งให้กับการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยให้มีสมรรถนะทางวิชาการสูง โดยเฉพาะด้านการวิจัยและการประกันคุณภาพการศึกษา ถ้ามีความเข้มแข็งพอมหาวิทยาลัยก็จะสามารถปรับบทบาทเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยได้ แนวทางที่สองต้องสร้างความเข้มแข็งให้ระบบงานเนื่องจากระบบงานในภาพรวมไม่มีเอกภาพ หากทุกระบบงานเข้มแข็งการดำเนินงานในภาพรวมก็จะเข้มแข็งด้วย แนวทางที่สามต้องกำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาแบบมีส่วนร่วม ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนที่จะช่วยให้แผนตรงกับความต้องการของผู้จัด ผู้จัดยอมรับและถือเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจของตน แนวทางที่สี่คือส่งเสริมบทบาทผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นผู้มององค์กรที่ดีและเป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถเป็นศูนย์ประสานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้อย่างแท้จริง ส่วนแนวที่ห้าการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในมหาวิทยาลัยในชุมชนในประเทศและต่างประเทศนั้นจะเป็นการเสริมสมรรถนะทางวิชาการและการสร้างการยอมรับในเชิงวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยอย่างแท้จริง

ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ ต้องบริหารคุณภาพอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพดำเนินการได้โดยการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นรูปธรรม เป็นระบบเดียวกับระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ปัจจุบันยังไม่มียุทธศาสตร์ประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษาเป็นการเฉพาะ จึงไม่สามารถสร้างเอกภาพการจัดได้อย่างแท้จริง ฉะนั้นทางเลือกในการพัฒนาการบริหารคุณภาพคือจะต้องจัดระบบการประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษาเป็นการเฉพาะ ใช้ระบบประกันคุณภาพเป็นกลไกการพัฒนาการบริหารงานและใช้การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานเป็นกลไกพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาและใช้ระบบประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือในการประสานการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสุทธิ์ รัตนสกุลดิถ (2541) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้ TQM เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของศูนย์บริการรถยนต์ที่มีโรงงานประกอบ

ในประเทศไทย พบว่า สิ่งสำคัญ 3 อันดับแรกต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าคือการดูแลเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรและทัศนคติของผู้ให้บริการ สอดคล้องกับเอกวิณา ชาติหรือดิเรก (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อการจัดองค์การ (TQM) ทั้ง 8 ด้าน ทั้งด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการและด้านการให้ความรู้และการฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกับ ปราณี ทองคำ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของแรงงานสตรีในอุตสาหกรรมทะเล จังหวัดปัตตานี พบว่า การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของแรงงานสตรีในอุตสาหกรรมอาหารทะเล จังหวัดปัตตานี มีขั้นตอนที่สำคัญตามลำดับ โดย มีการติดตามประเมินผลและสรุปบทเรียนเป็นอันดับสุดท้าย การดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพยังมีจุดอ่อนในการกำกับติดตามประเมินผล สอดคล้องเสาวลักษณ์ สังข์รูป (2546) ที่ศึกษาปัญหาการดำเนินการประเมินผลภายในของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเขตการศึกษา 6 พบว่าการประเมินผลภายในของโรงเรียนในภาพรวม มีปัญหาการประเมินผลภายในเกี่ยวกับการวางแผนและปฏิบัติ ระบบข้อมูลและการประมวลผล ระบบการตรวจสอบผลการประเมิน ระบบการรายงานผลการประเมินและระบบการใช้ผลการประเมินภายใน สอดคล้องกับ โคนันต์ (McDonald, 1997, p.4623) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนเซอร์วิสเซิล และ วิลเลียม (William, 1997, p.3355) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม พบว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพต้องประกอบด้วยกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนจากทีมงาน การสนับสนุนจากชุมชน

การเสนอแนวทางให้มีการจัดระบบสารสนเทศกลางที่มีประสิทธิภาพนั้น จะช่วยลดภาระเกี่ยวกับข้อมูลในการวางแผนและการรายงานคุณภาพการศึกษา ส่วนแนวทางการจัดให้มีกลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพอย่างมีพลังและจัดระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม เนื่องจากต้องการให้การบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นการบริหารคุณภาพบัณฑิตศึกษาเป็นระบบเดียว

2.4 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ควรสังเคราะห์ภายใต้บริบทการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย นั่นหมายถึงแบบจำลองคุณภาพการบริหารงานที่กำหนดขึ้นควรกำหนดในเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บทบาทของบัณฑิตวิทยาลัยที่จะเป็นหน่วยงานทางวิชาการและเป็นผู้นำในด้านวิชาการที่สอดคล้องกับบทบาทการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ที่เป็นบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยที่ควรจะเป็น และสังเคราะห์บนพื้นฐานข้อมูลปัญหา

ข้อขัดข้องและข้อจำกัดในการบริหารงานและบริหารคุณภาพของบัณฑิตวิทยาลัยในปัจจุบัน เป็นการกำหนดหลักการเบื้องต้นในการสังเคราะห์แบบระบบ ส่วนแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการสังเคราะห์แบบ โดยแนวคิดระบบคุณภาพตามวงจรคุณภาพจะต้องนำขั้นตอนตามวงจรการบริหารคุณภาพมาใช้ แนวคิดรูปแบบ Semantic Model เนื่องจากเป็นแบบวิธีการจะต้องสะท้อนผลและแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน การผสมผสานกับแนวคิดการเสนอแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่จะต้องเสนออย่างชัดเจนทั้งเป้าประสงค์ที่เป็นความสำเร็จเป้าหมายการดำเนินงาน แนวทางที่แสดงวิธีการที่ชัดเจนที่สะท้อนวิธีการ กระบวนการและตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละวิธีการ และส่วนกลไกที่เป็นกรอบขับเคลื่อนแบบระบบ ส่วนประเด็นที่ใช้สังเคราะห์ เป็นความรู้เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพและการบริหารคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาและการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยโดยกระบวนการการจัดสนทนากลุ่มและการประชุมปฏิบัติการ

3. แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

3.1 ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับเป้าหมายคุณภาพและวิธีการในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาและคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบจำลองวิธีการ(Semantic Model) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ส่วนเป้าประสงค์: เป็นสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพที่เป็นความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่คาดหวังประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จและค่าเป้าหมาย ส่วนแนวทาง: เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยพันธกิจค้ำประกันและข้อกำหนดคุณภาพ กระบวนการคุณภาพและตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละพันธกิจ ระบบสารสนเทศการบริหารคุณภาพและปัจจัยการบริหารคุณภาพ และส่วนกลไก: ที่เป็นมาตรการในการขับเคลื่อนระบบ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่าแบบระบบคุณภาพที่สังเคราะห์ขึ้นนี้จึงมีทั้งปัจจัยที่เป็นตัวป้อนภารกิจและผลผลิตคือเป้าประสงค์ โดยใช้ระบบสารสนเทศกลางเป็นช่องทางข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนา ในขณะที่เดียวกันในทุกพันธกิจก็จะประกอบด้วยข้อกำหนดที่เป็นแนวปฏิบัติ กระบวนการที่ประยุกต์ใช้ตามวงจรคุณภาพ พร้อมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งเป็นตัวชี้วัดย่อยจากตัวชี้วัดหลักที่กำหนดในส่วนเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดกลไกการขับเคลื่อนพันธกิจตามแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบของแบบระบบคุณภาพจึงอธิบายได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนผลผลิตหรือความสำเร็จของแบบ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จในภาพรวม เป้าหมายที่เป็นความสำเร็จสุดท้ายของการดำเนินการโดยรวม ประกอบด้วยเป้าหมายและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ในส่วนนี้ประกอบด้วยพันธกิจคัดสรรที่เลือกมาเร่งรัดดำเนินการเป็นพิเศษ ที่ประกอบด้วยข้อกำหนดคุณภาพ กระบวนการคุณภาพและตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจ ระบบสารสนเทศกลางที่เป็นช่องทางข้อมูลป้อนกลับและปัจจัยที่เป็นตัวป้อนที่ประกอบด้วยข้อกำหนดคุณภาพที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ แนวทางการดำเนินการให้ได้มาซึ่งปัจจัยและตัวชี้วัดมาตรฐานคุณลักษณะ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนกลไก เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรการในการขับเคลื่อนแนวทางที่กำหนดตามส่วนที่ 2 ให้บังเกิดผลตามส่วนที่ 1 แต่ละส่วนสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนเป้าหมาย: กำหนดวิสัยทัศน์ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นระดับสากล กำหนดเป้าหมายคุณภาพ 3 ระดับ คือมหาวิทยาลัยคุณภาพ: เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บริหารงานตามมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และบัณฑิตคุณภาพ: ผู้จบการศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล รวม 8 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ในส่วนเป้าประสงค์ประกอบด้วยข้อกำหนดสามส่วนสำคัญคือวิสัยทัศน์ เป้าหมายและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพอนาคตในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นระดับสากล เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยคือมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เป็นผลลัพธ์ขั้นปลายของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ผลลัพธ์ของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยคือบัณฑิตคุณภาพส่วนผลผลิตซึ่งเป็นความสำเร็จขั้นต้นของการบริหารคือบัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยที่กำหนดไว้ในส่วนเป้าหมายจึงประกอบด้วยผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) ในส่วนของตัวชี้วัดหลัก เป็นความสำเร็จสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารในภาพรวม 8 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ ครอบคลุมตัวชี้วัดความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งมหาวิทยาลัยวิจัย บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพและบัณฑิตคุณภาพ ตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละพันธกิจ ทั้งที่เป็นการวัดกระบวนการและความสำเร็จของพันธกิจ และตัวชี้วัดคุณภาพปัจจัย ผู้เรียน ผู้สอน งบประมาณและเครื่องมืออุปกรณ์ซึ่งวัดเป็นร้อยละเฉลี่ย

ความสำเร็จถ่วงน้ำหนัก ทั้งตัวชี้วัดหลัก ตัวชี้วัดความสำเร็จและตัวชี้วัดคุณภาพทุกตัวชี้วัดสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดรองประกอบการประเมินได้โดยไม่ขัดแย้งกัน ในส่วนผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) ให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย นั้นยังไม่มีเงื่อนไขเวลาของความสำเร็จจึงเป็นจุดหมายปลายทางของการพัฒนา ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนตามเงื่อนไขเวลาอีกครั้งหนึ่ง

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนแนวทาง คัดเลือกพันธกิจที่ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ 6 พันธกิจ ได้แก่ การนำองค์กรที่ดี การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา พร้อมกับระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษาและ 4 ปัจจัยมาตรฐาน แต่ละพันธกิจระบบสารสนเทศกลางและปัจจัยมาตรฐานมีข้อกำหนดคุณภาพ ภาระงานคุณภาพและตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ อธิบายได้เพิ่มเติมคือ การเลือกพันธกิจบัณฑิตวิทยาลัยเป็นพันธกิจคัดสรร 6 พันธกิจนั้น พันธกิจแรกเป็นพันธกิจการบริหารที่ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารจัดการ จึงต้องกำหนดพันธกิจนี้เป็น หนึ่งในหกพันธกิจคัดสรรที่จะขาดเสียมิได้ ถ้าพันธกิจนี้ไม่อาจดำเนินการได้ความสำเร็จในพันธกิจอื่นก็จะสำเร็จได้ยาก ส่วนอีกห้าพันธกิจเป็นภารกิจปกติของบัณฑิตวิทยาลัยที่ต้องนำมาเพิ่มวิธีการและประสิทธิภาพระบบงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้จริง ในแต่ละพันธกิจได้กำหนดข้อกำหนดคุณภาพที่เป็นแนวปฏิบัติทั่วไปเพื่อให้เกิดคุณภาพ ภาระงานคุณภาพที่เน้นขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและในแต่ละพันธกิจได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อใช้ในการประเมินในแต่ละพันธกิจอีกด้วย สอดคล้องกับ ชิปี (Shipe, 1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมโรงเรียน พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร โดยการอบรม การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน สอดคล้องกับ บิงคลี (Binkly, 1997) ได้ศึกษาการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในผลผลิตแก่ผู้ปกครองและผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่า ในแต่ละพันธกิจคัดสรรประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

การนำองค์กรที่ดี: คณะบดีเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำองค์กรที่ดี พัฒนากฎการบริหารใน 9 ภาระงานต่อเนื่องข้อกำหนดคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: ทรัพยากรบุคคลมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ บุคลากรมีสมรรถนะทางวิชาการสูง บริหารงานบุคคลใน 9 กระบวนงานคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา: ระบบประกันคุณภาพเป็นที่รับรู้ กลไกระบบเข้มแข็ง บริหารคุณภาพครบวงจรคุณภาพ 9 กระบวนงานคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา: งานวิจัยบัณฑิตศึกษามีคุณภาพสากล ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น บริหารงานวิจัยบัณฑิตศึกษาใน 9 กระบวนงานคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น: บัณฑิตมีสมรรถนะเฉพาะในการพัฒนาท้องถิ่นในระดับสากล ผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 9 กระบวนงานคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา: สร้างและพัฒนาเครือข่ายบัณฑิตศึกษาและเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ทั้งระดับท้องถิ่นระดับชาติและระดับสากล สร้างเครือข่ายใน 9 กระบวนงานคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ

มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ ในมิติความสำคัญ ทั้ง 6 พันธกิจเป็นพันธกิจหลักในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย และเป็นพันธกิจที่จะช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีการเพิ่มงานและงบประมาณด้านการวิจัย ขยายการผลิตระดับบัณฑิตศึกษา ในขณะที่เดียวกันบัณฑิตวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการที่ดีที่จะช่วยให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่จะช่วยให้การบริหารงานบัณฑิตในภาพรวมประสบความสำเร็จ พันธกิจคัดสรรจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนามหาวิทยาลัย ในมิติขององค์ประกอบ แต่ละพันธกิจกำหนดองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือข้อกำหนดคุณภาพ กระบวนงานคุณภาพและตัวชี้วัดความสำเร็จ นับว่ามีส่วนประกอบแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำอะไรบ้าง (ข้อกำหนดคุณภาพ) จะทำอย่างไรและมีขั้นตอนการดำเนินการให้เกิดคุณภาพได้อย่างไร (กระบวนงานคุณภาพ) และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ช่วยให้สามารถประเมินความสำเร็จในแต่ละพันธกิจในส่วนขององค์ประกอบพันธกิจจึงมีแนวทางการดำเนินการครบถ้วน ในมิติของสาระที่เป็นแนวทาง แต่ละพันธกิจกำหนดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดคุณภาพ (ข้อกำหนดคุณภาพ) ชัดเจน กำหนดกระบวนงาน 9 กระบวนงานที่พัฒนาจากวงจรคุณภาพ ทั้ง 9 กระบวนงานมีความชัดเจนในขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการ รวมทั้งสามารถวัดความสำเร็จของพันธกิจได้เบ็ดเสร็จ (ตัวชี้วัดความสำเร็จ) จึงกล่าวได้ว่าในแต่ละพันธกิจมีแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบและชัดเจน สอดคล้องกับกระบวนการบริหารคุณภาพและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งอรุณ สุเวชวัฒน์กุล (2543) ได้พัฒนาโมเดลผลการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ตัวแปรส่งผลต่อผลการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ปริมาณบัณฑิต ความมีชื่อเสียงของคณะ คุณภาพงานวิจัย

คุณภาพงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมปริมาณงานบริการวิชาการแก่สังคม ปริมาณงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คุณภาพบัณฑิต คุณภาพงานบริการวิชาการแก่สังคม และปริมาณงานวิจัยตามลำดับ สอดคล้องกับวิส (Lewis, 1997) ที่ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียน พบว่า ในการจัดการคุณภาพโดยรวมต้องดำเนินงานเป็นทีม มีการฝึกอบรมในงานที่ได้รับมอบหมาย ใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้หลักการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับนิวบี (Newby, 1998) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การจัดการคุณภาพมีการเน้นด้านการฝึกอบรมการประชุมผู้ร่วมงานและผู้ปกครองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ คุณภาพจะเกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน ตลอดจนใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและสอดคล้องกับ มิเคลาและแอนเจิล (Micaela & Angel, 2004) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบของ TQM และ ISO 9000 ในบริษัทพบว่า การประยุกต์ใช้ของ TQM สำหรับปัญหาที่หนักและเบา ในขณะที่ ISO 9000 สามารถนำมาปรับใช้สำหรับปัญหาหนักเท่านั้น

ผลการวิจัยพบว่า ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา: ประสิทธิภาพสูง ครอบคลุมภารกิจและกระบวนการบริหารงานบัณฑิต พัฒนาระบบใน 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษาเป็นเรื่องใหม่ที่เสนอเน้นในแบบระบบนี้ เป็นสะพานเชื่อมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยในภาพรวม ข้อกำหนดที่นำเสนอจะต้องนำไปสู่การศึกษา การออกแบบ การใช้และการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ส่วน 4 ปัจจัยมาตรฐาน: ผู้เรียนมีมาตรฐานทางวิชาการ งบประมาณพอเพียง บุคลากร มีอาชีพและและเครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัย สรรหา คัดกรอง พัฒนาและใช้ปัจจัยป้อนใน 9 กระบวนการคุณภาพ 4 ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จ มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ ทั้ง 4 ปัจจัยเป็นตัวป้อนสำคัญของการบริหารงาน มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นมาตรฐานปัจจัยไว้ล่วงหน้า พร้อมกระบวนการที่จะได้มาและพัฒนาปัจจัยดังกล่าว เป็นตัวป้อนที่ต้องสรรหาและพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานทั้งก่อนและระหว่างการค้าเนินการ โดยการพัฒนาในแต่ละพันธกิจจะต้องมองย้อนกลับถึงปัจจัยก่อนการดำเนินการเสมอ

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนกลไก: กำหนดมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 7 ระดับ สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี กรรมการบัณฑิตศึกษากรรรมการบัณฑิตวิทยาลัย คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณะอนุกรรมการคณบดีพันธกิจและระดับบุคคลตามลำดับ ประเมินความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานแบบสมดุล เป็นรูปธรรมตรวจสอบได้ ภายใต้เงื่อนไขความสำเร็จสำคัญที่ต้องจัดการควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต 4 เงื่อนไข การสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้งบประมาณ ความร่วมมือของคณาจารย์นิสิตและเครือข่าย และจัดการความเสี่ยง มีข้ออภิปรายเพิ่มเติมคือ ประการแรก การมีผู้รับผิดชอบที่

ชัดเจน 7 ระดับ นั้นเนื่องจากการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยยังขาดความชัดเจนในผู้รับผิดชอบงานแต่ละระดับแต่ละส่วน แผนการดำเนินงานทั้งภาพรวมและในแต่ละพันธกิจจึงต้องมีความชัดเจนทั้งในตัวป้อน กระบวนการและเป้าหมายการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบ 7 ระดับทั้งองค์คณะบุคคลและบุคคลนั้น หากจัดระบบงานงานแล้วภารกิจแต่ละคณะจะไม่สับสนแต่กลับจะสนับสนุนกันและเอื้อต่อการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยอย่างแท้จริง โดยส่วนสภามหาวิทยาลัยจะเกี่ยวข้องในงาน/ขั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายและแผนของบัณฑิตวิทยาลัย อธิการบดีจะเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารทั้งหมดที่ไม่ได้มอบหมายให้คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาเป็นกรรมการที่ปรึกษาในเชิงวิชาการ ในภาพรวม มีหน้าที่พิจารณาถ่วงถ่วงองงานสำคัญในด้านวิชาการของบัณฑิต คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาการบริหารงานของคณะบดีบัณฑิต คณะอนุกรรมการตามพันธกิจ เป็นอนุกรรมการพัฒนาและประสานการพัฒนาในแต่ละพันธกิจรอง คณะบดีบัณฑิตที่รับผิดชอบงานแต่ละงานเป็นเลขาธิการคณะอนุกรรมการ ผู้รับผิดชอบสุดท้ายที่สำคัญคือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ผู้สอน ทุกคนจะได้รับการมอบหมายการงานที่เป็นรูปธรรม และประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ตลอดเวลา

ในส่วนของการประเมิน ยังคงประเมินตามระบบเดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว แต่จะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถตรวจสอบผลและประเมินผลงานได้ตลอดเวลา ในส่วนของเงื่อนไขความสำเร็จ กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จสำคัญที่ต้องจัดการควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต 4 เงื่อนไข การสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ ความร่วมมือของคณาจารย์ นิสิตและเครือข่าย และจัดการความเสี่ยง

ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินแบบระบบทั้งความตรงและความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่าแบบระบบแต่ละองค์ประกอบมีความตรงในเนื้อหา ตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยทุกรายการมีค่า IOC ตามเกณฑ์คือ .60 ขึ้นไป ส่วนความเป็นไปได้ที่สะท้อนความเชื่อมั่นของแบบระบบนั้นดำเนินการหาความเชื่อมั่น โดยการหาความเห็นที่สอดคล้องกับเป็นฉันทามติของบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ทั้งผู้รู้ ผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติว่าแบบระบบในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติจริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบสำคัญพบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร มีสถานภาพเป็นหน่วยงานภายในระดับคณะ มีภารกิจคล้ายคลึงกันในการประสานการจัดควบคุมดูแลและพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ได้รับการคาดหวังให้เป็นหน่วยงานตามโครงสร้างและบริหารงานในรูปคณะกรรมการ บริหารงานบัณฑิตศึกษาอย่างมีเอกภาพ เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำในการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายการผลิตทั้งในชุมชนในประเทศและต่างประเทศ ยกเว้นคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัยบัณฑิตศึกษาต่อเนื่องการบริหารงานที่ผ่านมา มีปัญหาเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในสถานภาพ ระบบงานบัณฑิตศึกษาขาดความชัดเจนและขาดเอกภาพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาไม่เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ส่วนการบริหารคุณภาพระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ขาดกลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ขาดการสร้างองค์ความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารงานโดยการสร้างความเข้มแข็งให้กับบัณฑิตวิทยาลัย เร่งจัดระบบงานและคู่มือปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษาที่ใช้เป็นกรอบปฏิบัติร่วมกัน ส่งเสริมบทบาทผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นผู้นำองค์กรที่ดีและเป็นผู้นำทางวิชาการ พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นรูปธรรม จัดระบบสารสนเทศกลางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานและจัดให้มีกลไกขับเคลื่อนแผนและดำเนินการตามแผนอย่างมีพลัง และแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นแบบจำลองวิธีการ (Semantic Model) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือส่วนเป้าประสงค์ เป็นสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพที่เป็นความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่คาดหวัง ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดหลักความสำเร็จและค่าเป้าหมาย ส่วนแนวทาง เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยพันธกิจค้ำสรรและข้อกำหนดคุณภาพ กระบวนการคุณภาพ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละพันธกิจ ระบบสารสนเทศการบริหารคุณภาพและปัจจัยการบริหารคุณภาพ และส่วนกลไกที่เป็นมาตรการในการขับเคลื่อนระบบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1.1 สภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ นิสิตนักศึกษาและชุมชนควรสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยตามพันธกิจและกระบวนการงานคุณภาพที่กำหนด

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ควรดำเนินการดังนี้

1) เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการบริหารและพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานระดับนานาชาติ โดยเฉพาะการตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศ

2) การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้สามารถสรรหาและเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับการพัฒนางาน พัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ โดยเฉพาะด้านการวิจัยและการพัฒนาผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและการรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้บัณฑิตวิทยาลัยได้ต่อเนื่องในระยะยาว

3) เร่งพัฒนากลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาในองค์กรวม ทั้งการจัดระบบงาน ความชัดเจนในผู้รับผิดชอบ การกำกับติดตามประเมินและรายงานผลงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษาเป็นการเฉพาะ และใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการในการประสานการผลิตและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4) สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการในมหาวิทยาลัย ในท้องถิ่นและนานาชาติ

5) ปรับใช้แบบระบบคุณภาพนี้ ในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย พัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา เป็นหน่วยงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและเป็นกลไกในการยกระดับสถานะภาพของมหาวิทยาลัยและคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร สนับสนุนให้บัณฑิตวิทยาลัยในสังกัดปรับใช้แบบระบบคุณภาพนี้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและพัฒนาระบบบริหารคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาอย่างเป็นระบบและยกระดับคุณภาพการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) ให้ความสำคัญของบัณฑิตวิทยาลัยและภาระงานของบัณฑิตวิทยาลัยในระดับสูง

2) สนับสนุนการพัฒนากระบวนการ และการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัยในฐานะเป็นระบบงานและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

3) สนับสนุนงบประมาณการพัฒนางานบัณฑิตวิทยาลัยตามความต้องการจำเป็นสอดคล้องกับแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาในระยะยาว

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในสังกัดพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่องและปรับใช้แบบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 วิจัยประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ หรือวิจัยปฏิบัติการการนำรูปแบบไปใช้จริง พัฒนารูปแบบให้เป็นไปได้และเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 2.2 วิจัยพัฒนาระบบงานบัณฑิตวิทยาลัยในแต่ละงาน ระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงานบัณฑิตเพื่อใช้เป็นกลไกการพัฒนาการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
- 2.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการผลิตและการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การพัฒนางานบัณฑิตศึกษาเพื่อประกอบวางแผนและการพัฒนาระบบงาน
- 2.4 วิจัยพัฒนาแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยราชภัฏพื้นที่อื่น หรือในภาพรวมของบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง หรือในสถาบันอุดมศึกษาระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 2.5 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Model) เพื่อใช้ตรวจสอบและเปรียบเทียบแบบจำลองที่พัฒนาจากการวิจัยครั้งนี้
- 2.6 วิจัยพัฒนาเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ระบบการประกันคุณภาพ ระบบบริหารงานคุณภาพและระบบสารสนเทศกลางเพื่อการบริหารงานบัณฑิตศึกษาตามที่เสนอไว้ตามแบบจำลองนี้

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- กฤติกา ลีมาวัลย์. (2551). การบริหารการผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2546). ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน. กรุงเทพฯ : คิวซีเซอร์
เคิล เทคโนโลยี แอปโพรส เทคโนโลยี เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง.
- คณะกรรมการฝ่ายวิชาการในการจัดสัมมนาวิชาการ ปอมท. (2542). การบริหารจัดการที่ดีใน
มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทรานี สงวนงาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
บุ๊คพอยท์.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2553). “การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง” โครงการ
สัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง. วันที่ 18
กุมภาพันธ์ 2553 ณ ห้องประชุมใหญ่ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร. บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไชยยศ จิรเมธากร. (2553). “นโยบายอุดมศึกษาของรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ” ใน
อนุสารอุดมศึกษา ปีที่ 36 ฉบับที่ 384 ประจำเดือนมิถุนายน 2553. สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา.
- ฉัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ. (2545). TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ :
ฉัฐสรณ์ รัชกิจประการ. (2547). การปรับปรุงคุณภาพระบบบริหารสถานบริการน้ำมันด้วยการ
เทียบรอย กรุงเทพฯ โปर्टีไซน์.
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
สถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี.

- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิตา ชูโต. (2546). การวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : แมทส์ปอซท์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมปริญญาโท. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). นโยบายและการวางแผน หลักสูตรและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ปราณี ทองคำ. (2550). ความต้องการในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในชนบท: กรณีศึกษา จังหวัดพังงา.วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ปวย อิงภากรณ์. (2517). การบริหารมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2545). การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- พลพร แสงบางปลา. (2537). การบริหารคุณภาพยุคโลกาภิวัตน์ Globalization quality Management. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชวอำรุง. (2546). ภาษาอังกฤษฉบับสมบูรณ์ : ไวยากรณ์ การอ่าน และ ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ยูไนเค็ดโปรดักชั่น.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2534). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยสัมพันธ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เจริญผลการพิมพ์.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2543,กรกฎาคม – ตุลาคม). TQM กับการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทย. วารสารครุศาสตร์, 19-33.
- (2543,กรกฎาคม – ตุลาคม). TQM กับการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทย. วารสารครุศาสตร์, 19-33.
- .(2543,กรกฎาคม – ตุลาคม). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับปริญญาตรี. กรุงเทพฯ ห้างหุ้นส่วนจำกัด. อรุณการพิมพ์ จำกัด.

- มงคลชัย สมอุดร . (2551). แบบจำลองระบบคุณภาพ (Quality System Model) เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
 การอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- เมธี ปิยะคุณ. (2547). การพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบ e-Training เรื่องทักษะการสอนงานสำหรับ
 หัวหน้างาน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เขาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2546). การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง
 ที่ดี พ.ศ.2546. เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก, วันที่ 9 ตุลาคม 2546.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ :
 สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทยระบบที่ต้องสร้าง. มติชนรายวัน, 20(95),
- รุ่งอรุณ สุเวชวัฒน์กุล. (2543). การพัฒนาโมเดลผลการประกันคุณภาพการอุดมศึกษา คณะครุ
 ศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (2550). นโยบายสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์,
 ----- (2545). การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ.
 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น บมจ.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2541). แนวทางการประเมินคุณภาพในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด.
- วารินทร์ สินสูงสุด. (2542). The ISO 9000 auditor's companion. กรุงเทพฯ : วันทิพย์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์
 องค์การทางการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิสุทธิ รัตนสกุลคิด. (2541). การประยุกต์ใช้ TQM เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการ
 บริการของศูนย์บริการรถยนต์ที่มีโรงงานประกอบในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : วารสาร
 บริหารธุรกิจ, 21(78), 32-64.
- วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2541). การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ทีคิวเอ็ม
 เบสท์ จำกัด.

- (2540). **TQM living handbook : an executive summary.** กรุงเทพฯ :
บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแตนท์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). **TQM คู่มือผู้องค์กรคุณภาพยุค 2000.** กรุงเทพฯ : ทีพีเอพับลิชซิ่ง.
- (2550). **คุณภาพคือการบูรณาการ** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- วิเชียร วิทย์อุคม. (2551). **สมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. ปรัชญา**
คุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภรณ์, ลัทธิตการ ศรีวะรัมย์, และชวลิต
ระภาวนนท์. (2539). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. (2544). **การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียน**
เอกชนสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).
พระนครศรีอยุธยา:สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). **“แนวคิด ทิศทางการ**
พัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11” ในเอกสารประกอบการประชุมประจำปี
2552 เรื่อง จากวิสัยทัศน์ 2570.....สู่แผนฯ 11” ณ ห้องแกรนด์ไดมอนด์บอลรูม ศูนย์แสดง
สินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี จ.นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ**
ไทย (พ.ศ. 2551-2555). ค้นเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2555 จาก
http://www.opde.go.th/uploads/files/strategies_new2.pdf.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.**
2552-2561) สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนา**
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559). กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **แนวทางการประกัน คุณภาพภายใน**
สถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). แนวทางการบริหารภายในของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ. อักษรเจริญทัศน์.
- (2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2552). แนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ .
- สำนักงานอธิการบดี. (2555). การบริหารส่วนงานภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. กรุงเทพฯ.
- (2555). รายงานประจำปี พ.ศ.2554. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. กรุงเทพฯ.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2553). หลักการการควบคุมคุณภาพ Principles of Quality Control คุณภาพคือการบริหาร กรุงเทพฯ. สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552). การพัฒนาตัวชี้วัดตามโครงการสร้างต้นแบบของการพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร กรุงเทพฯ. ฝ่ายส่งเสริมเพิ่มผลผลิต.
- สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์. (2544). การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. นนทบุรี: จตุพรดีไซน์.
- สมชาย เทพแสง. (2548). การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2548). E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล ,วารสารวิชาการ.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2539). การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ สันธูระเวชญ์. (2542). มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2554). **รางวัลคุณภาพคาโน**. กรุงเทพฯ : แผนกส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2544). **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณี มงคลรุ่งเรือง (2545). **การประเมินหลักสูตร สังคมสงเคราะห์ศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ,สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.**
- สุเมธ เข้มมุ่น. (2553). “**สารจากเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**” ในการประชุมวิชาการประจำปี 2553 เรื่อง การปฏิรูปการอุดมศึกษาไทย : ภาวะเป็นความฝัน” วันที่ 2-3 กันยายน 2553 ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์ หลักสี่ กรุงเทพฯ : ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.).
- สุภัทร จำปาทอง. (2553). **การนำนโยบายเงินทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปปฏิบัติ. คุชฎินิพนธ์, ปรัชญาคุชฎินิพนธ์ (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2542). **การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.**
- สุศักดิ์ สุทธิศรี. (2550). **การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา.**
- (2550). **การบริหารงานตามเกณฑ์ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา.**
- สุวรรณี แสงมหาชัย. (2544). **TQM กับการปรับปรุงระบบการบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.**
- สุวิมล ว่องวานิช ,นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2543). **การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา: กรุงเทพฯ สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.**

- เสาวลักษณ์ สังขรูป. (2545). **สภาพและปัญหาการดำเนินการประเมินผลภายในของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**
- อมร รักษาสัตย์. (2526). **การจัดหน่วยงานในมหาวิทยาลัยตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์ในการ บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- อนุวัฒน์ สุขชุตikul. (2541). **การจัดทำรายงานประเมินตนเองโรงพยาบาลลำปาง. นนทบุรี สำนักพิมพ์:สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน).**
- อมรวิรัช นาคทรพร. (2544). **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ. สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรุงเทพฯ.**
- อุทุมพร จามรمان. (2540). **การตีความความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ฟันนี่พับบลิชชิ่ง.**
- เอกวิณา ชาติรีอดิเรก. (2548). **สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท xyz จำกัด กรุงเทพฯ.**
- อุไรวรรณ จันทร์มูล. (2545). **การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. รายงานค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- Binkley, Debora Katherine. (1997). **“ Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform).”** Dissertation Abstracts International. Ph.D. The Ohio State University. Available : DAI-A 58 (05) : 1590.
- Brown, W.B. & Moberg, J.D. (1990). **Organization Theory and Management: A Macro Approach.** New York: John Wiley and Sons.
- Champoux, J. E. (1999). **Organizational behavior : Essential tenets for a new millennium.** Boston : South-Western College.
- Charles, Colin., & Margaret. (2000). **Improving quality in education.** London and New York : Farmer Press.

- Cherry, A.P. Sims, H.P. Jr., & Manz, C.C. (1994). **Teams and TQM. Business Horizons**, 37 (5), 16-25.
- Daft, R. L. (1994). **Management**. (3th ed). Fort. Worth: The Dryden.
- Dale, B.C., & Plunkett, J.J. (1994). **Quality Costing**. (2nd edition). London :Chapman and Hall.
- Dale, B.G., & Cooper, C. (1993). **Total Quality and Human Resources: An Executive Guide**. Oxford : Blackwell.
- Dessinger, J., & Moseley, L. (2004). **Confirmative Evaluation : Practical Strategies for Valuing Continuous Improvement**. San Francisco, California : Pfeiffer.
- Downey, Carolyn J., Frase, Larry. E., & Peter, Jeffrey. J. (1994). **The Quality Education Challenge**. California ; Corwin Press.
- Durbin, S., & Others. (2003). Integrating Strategic Planning and Quality Management in a Multi-Institutional System. **Qual Manag Health Care**. 1 (4), 24-34.
- Edith Cowin University. (2010). **Facilities and Services**. Retrieved 12 December 2010, from <http://www.edith.edu.state.ak.us/quality/facilitytqmneduc.pdf>.
- Eisner, E (1976). "Education connoisseurship and criticism : Their form and Junctions in educational evaluation" **Journal of Aesthetic Education**.
- Evans, James. R, Lindsay, William, M. (2008). **The Management and Control of Quality**. 7 ed. Ohio : South-Western.
- Ezera, Inese. Lusena. (2011). **The Principles of Teamwork and School Personnel Participation in the Administration of Liepaja City Comprehensive Schools**. Retrieved 12 August 2011, from infonomics-society.org.
- Feigenbaum, A.V. (1987). **Total Quality Control : Engineering and Management**. New York : McGraw-Hill.
- Fitzgerald, Ronald. J. (2010). **Total Quality Management in Education**. Retrieved 4 May 2010. from [http://www.minuteman.org/tqm/total quality managemeny.htm](http://www.minuteman.org/tqm/total%20quality%20managemeny.htm).
- Flood, Robert. L. (1993). **Beyond TQM**. Chichester : John Wiley & Sons.

- Flynn, L.R. and Goldsmith, R.E. 1993. Identifying innovators in consumer service markets. *Service Industries Journal*. 13 (3): 97-109.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). **Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement** (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Gaze, Avis. E, Hogarth, Bill., & Melean, Brian. (2011). **Can Schools Create Citizen**. Retrieved 1 January 2011, from http://www.oise.utoronto.ca/orbit/citizen_editorial.htm.
- George, Stephen., & Weimerskirch, Arnold. (1998). **Total Quality Management**. New York : John Wiley & Sons.
- Goetsch, Davis. L., & David, Stanley. B. (1994). **Introduction to Total Quality: Quality, Product., Competitiveness**. New York : Macmillan College Publishing.
- Hashmi, Khurram. (2010). **Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)**. Retrieved 4 May 2010, from [http://www.issixsigma.com/tqm/Introduction and Implementation of Total Quality Management \(TQM\) .html](http://www.issixsigma.com/tqm/Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM) .html).
- Hicks, H. G. (1972). **The management of organization: A systems and human recourse approach** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hradesky, John. L. (1995). **Total Quality Management Handbook**. New York : McGraw Hill.
- Hutchins, G, B. (1991). **Introduction to quality : Control, assurance, and management**. New York : Macmillan.
- Ishikawa, K. (1985). **What is total quality control**. The Japanese way. New Jersey. Prentice-Hall.
- John, Bank. (1992). **The essence of total quality management**. New York : Prentice-Hall.
- Jorbeck, Agnbeta., & Levn, Soeren. (2010). **The Qualities _Project-How to Assess the Local School**. Retrieved 12 December 2010, from <http://www.quails.hu/nacka/1manchesyer98.doc>.
- Joiner, Therese. A. (2006). **TQM**. Retrieved May 4, 2011, from http://www.iem.unifei.edu.br/turriani/PosGraduacao/PQM07/TQM_aula_2_e_3/Pessoas%20%20TQM.pdf.

- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). **Quality planning and analysis**. (3th ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- Keeves, P. J. (1988). **Educational research, methodology and measurement: An international handbook**. Oxford. Pergamon Press.
- Kindred, A. R. (1980). **Data systems and management**: Introduction to systems analysis and design (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kinichi, A., & Kreitner, R. (2003). **Organizational behavior** (5th ed.). Boston Burt Ridge, IL: McGraw Hill Irwin.
- Kurtus, Ron. (2010). **Basic Principles of Total Quality Management**. Retrieved 12 December 2010, from <http://www.iqd.com//tqm.html>.
- Lewis, Michael. Edward. (1997). Total Quality Management in Three School Districts : Beginning Journey. (Leadership, Group Development). **Dissertation Abstracts International. Ph.D.** The Pennsylvania State University. Available : DAI-A 57 (12), 5003.
- Lewis, R. G., & Smith, D. H. (1994). **The Quality in Higher Education**. Florida : St. Louise.
- Liston, C. (1999). **Managing Quality and Standards**. Buckingham : The Open University Press.
- Logothetis, N. (1992). **Managing for total : From deming to taguchi and SPC**. New York : Prentice-Hall.
- Macky, John. (2011). **Implementing Total Quality Management : the Role of Human Resource Management**. Retrieved 2 October 2011, from [knol.google.com/implementing-total-quality-ma](http://knol.google.com/k/implementing-total-quality-ma).
- Madaus, G.F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1983). **Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation**. (8th ed). Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- McDonald, Dennis. J. (1997). **Total Quality Management : A Case Study of the Cherry Hill Public School**. Cherry Hill, New Jersey. **Dissertation Abstracts International. Ph.D.** Columbia University Teachers College. Available : DAI-A 57 (11), 4613.

- McNeill, Richard. Green. Jr. (1997.). **Toward a Model of Continuous Quality Improvement** in An Academic Hospitality Administration Program (Total Quality Management) **Dissertation Abstracts International. Ph.D.** Arizona State University. Available : DAI-A. 58 (04), 1019
- Micaela, Martine. z-Costa., & Angel, R. Martinez-Lorente. (2004). **TQM uaz ISO 9000**
Retrieved 2 October 2011, from
http://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/002/POMS_CD/Browse%20This%20CD/PAPERS/002-0075.pdf.
- Mogan A (1993). **Improving your Students' Learning: reflections on the experience of study London**, Kogan Page.
- Murgatroyd, Stephen., & Morgan, Colin. (1994). **Total Quality Management and the school. Buckingham** : Open University Press.
- Naschberger, Christine. (2010). **Human Resource Management**. Retrieved 12 December 2010, from http://www.forst.uni-muenchen.de/FILES/Hrm_Skript_Studenten_022003.doc .
- Newby, Earl. F. (1998). **Total Quality Management and The Elementary School. Dissertation Abstracts International. Ed.D.** Spalding University. Available : DAI-A 59 (01), 88.
- Nichols, J. (1993). Customer value in four steps. **TQM Magazine**. 6 (1), 59-53.
- Oakland, J. S. (1993). **Total Quality Management**. (2nd ed) Oxford : Butterworth-Heinemann.
(2003). **Total Quality Management**. (3rd ed) Oxford : Butterworth-Heinemann
- Packard, Thomas. (2010). **TQM and Organizational Development**. Retrieved 12 December 2010, from <http://www.Improve.org/tqm.html>.
- Palmer, Gill. (2011). **Total Quality Management and Human Resource Management : Comparisons and Contrasts**. Retrieved 4 October 2011, from
apj.sagepub.com/content/30/2/67.abstract.

- Powell, Thomas, C. (1995). "Total Quality Management as Competitive Advantage : A Review and Empirical Study". **Strategic Management Journal**, 16 (1), 56-57.
- Prajogo, Daniel. L. & Sohal, Amrik. S. (2003, April). "The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 20 (8), 901 – 918
- Rijnders, S., & Boer, H. (2004). "A Typology of Continuous Improvement Implementation Processes." **Knowledge and Process Management**, 11 (4), 283–296.
- Sallis, Edward. (1993). **Total Quality Management in Education**. London : Kogan Page Educational Management Series.
- (2002). **Total Quality Management in Education**. (3th ed) London : Kogan Page Limited.
- Schmoker, Michael. James. (1996). Results : The Key to Continuous Improvement (Total Quality School Improvement). **Dissertation Abstracts International. Ph.D.** The University of Arizona. Available : DAI-A 57(4), 1429.
- Semprevivo, P. C. (1976). **System analysis: Definition, process and design**. Worthington, OH, U.S.A.: Science Research Associates.
- Shipe, Denise. A. (1998). A Case Study About Total Quality Management in A School District. From Selection To Reflection (Participatory Management, Continuous Improvement). **Dissertation Abstracts International. Ph.D.** University of Pittsburgh. Available : DAI-A 59 (01), 46.
- Smith, R. H. (1980). **Management: Making organizations perform**. New York : Macmillan.
- Stonebraker, Peter. W., & Keong, Leong. G. (1994). **Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence**. Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Tenner, Arthur. R., & Detoto, Irving. J. (1992). **Total Quality Management : steps to continuous Improvement**. Massachusetts : Addison-Wesley.

- Trobin, M. (1993). **The New Quality**. London : Heinemann.
- Velsor, V. E. (1998). **Assessing the Impact of development experiences**. New York: McGraw-Hill.
- Vesey, J. (1996). Team collaboration leads to sense of; community” **NASSP Bulletin**. 8 (2), 31-34.
- Willer, D. (1968). **Scientific sociology: Theory and method**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Williams, Richard. L. (1994). **Essentials of Total Quality Management**. New York : Amacom.
- Williams, Nathan. (2010). **Implementing Total Quality Management Implementing**. Retrieved 10 December 2010, from <http://www.scribd.com/doc/7742544/Implement>.
- Wilkinson, A. (1992). The Other Side of Quality: Soft Issues and the Human Resource Dimension. **Total Quality Management**, 3 (3), 323-329.
- Yam, Richard. C.M. (2010). **Transforming Quality Management Practices : Apply The Hong Kong / China Experiences**. Retrieved 12 December 2010, from http://www.asq.org/pub/qmi/post/vol17_issue3/yam.html.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพแบบจำลอง

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพแบบจำลอง

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว พิภขาว	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทระเกษม
2	รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
3	ดร.บุญลือ ทองอยู่	ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั่วไป	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทระเกษม
4	รองศาสตราจารย์ ดร.คิตก บัญเรือจรอด	ผู้ทรงคุณวุฒิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5	ดร. จีรพันธ์ วรพงษ์	อาจารย์	มหาวิทยาลัยมหิดล

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	รองศาสตราจารย์ ดร.พลสิทธิ์ หนูชูชัย	อธิการบดีมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2	รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพภุช วัฒนานิมิตกุล	รองอธิการฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
3	ดร.สุรัฐ ศิลปอนันต์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสาวณี เรืองไชยศรี	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
6	อาจารย์เศรษฐวิทย์ แสงทิพย์	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
7	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
8	ดร.คิลก ทองอยู่	กรรมการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
9	นางสาวนวลปราง รักษาภักดี	หัวหน้าสำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
10	นางรุ่งทิพย์ วัชรทิพากร	ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
11	อาจารย์ปราโมทย์ เทพพิศลภ	ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
12	นางสาวกรรณก ทองโคตร	เจ้าหน้าที่โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
13	ดร.สถาพร ปกป้อง	เลขาธิการ โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
14	นางสาวเนตรนุช อาษากิจ	เจ้าหน้าที่โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
15	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไปสว พักขาว	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
16	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร ตันติสันติรม	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
14	ดร.อาภาพร สิงหาราช	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
15	นางกวิสรา ศรีปานอินทร์	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
16	นายวรศักดิ์ สืบกุล	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
17	นางสาววันภวนาส ประภารา	ศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
18	นางสาวกนิษฐา กฤตภคะ	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
19	นางสาวเกษรา ศรีไพชยนต์ศักดิ์	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
20	นายธวัช ภูพิสัยภูภัทรอาภา	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
21	นางสาวศันสนีย์ วิชัยดิษฐ	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
22	นางสาวเข้ณฤดี ศิริโต	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
23	นายสรารุช วัฒนสุขสันต์	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
24	นายสมศักดิ์ ทองถนอมกุล	เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
25	นายปรเมษฐ เศรษฐสุวรรณ	ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
26	นางสาวศศิเลขา ศิเลขาพิทักษ์	ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รายชื่อผู้ร่วมประชุมสนทนากลุ่ม แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงาน
ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว พิภขาว	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทระเกษม
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาภาพร สิงหาราช	รองคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทระเกษม
3	รองศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เทพ พิศลภ.	รองอธิการฝ่ายวิชาการ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร
4	ดร.สุรัฐ ศิลปอนันต์	กรรมการสภา มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5	รองศาสตราจารย์ ดร.ดิฉกร บุญเรืองรอด	ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรม การบัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
6	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
7	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวณี เรืองไชยศรี	รองคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
8	อาจารย์วาปี คงอินทร์	รองคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
9	อาจารย์เศรษฐวิทย์ แสงทิพย์	รองคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
10	นายสมบัติ นัจฉรินทร์	เจ้าหน้าที่บัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
11	นายคำรงค์ บุญชมสุภชัย	เจ้าหน้าที่บัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
12	นางรัตนสุภา รักษากิจ	เจ้าหน้าที่บัณฑิต วิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
13	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร	คณาจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
14	ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์	คณาจารย์	มหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเซีย
15	ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์	คณาจารย์	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์
16	ดร.ไพรัช ติคย์ผาด	ข้าราชการบำนาญ	กระทรวงศึกษาธิการ
17	ดร.นราวัลย์ สุรงค์สุริยกุล	ศิษย์เก่า	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
18	นายเอษณ ยามาดี	ศิษย์เก่า	มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
19	ดร.คิลก ทองอยู่	กรรมการสภา มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต
20	ดร.ราชนัย บุญธิมา	กรรมการสภา มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ.๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงทริฎฐูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๖๐๐

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเข้าสัมภาษณ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริจรณ์ ผลพันธ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

เนื่องด้วย นางรัชณี ธรรมสโรช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตร
ดุขฎฐิบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำดุขฎฐิ
นิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน
กรุงเทพมหานคร” โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมดุขฎฐินิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| ๑.รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ | ประธานกรรมการควบคุม |
| ๒.ดร.ราชันย์ บุญธิมา | กรรมการควบคุม |
| ๓.ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด | กรรมการควบคุม |

ในการนี้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้
ความสามารถที่จะให้ข้อมูล คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในกรุงเทพมหานคร ของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์และกำหนด
วันเวลาแก่นักศึกษาที่ท่านสะดวก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

๐

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐



ที่ ศธ.๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ

ทิศวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๖๐๐

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว พิกขาว คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

เนื่องด้วย นางรัชณี ธรรมสโรช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตร
ดุขศึกษิตสาขากาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎี
นิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในกรุงเทพมหานคร” โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ | ประธานกรรมการควบคุม |
| ๒. ดร.ราชันย์ บุญธิมา | กรรมการควบคุม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด | กรรมการควบคุม |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้
ความสามารถที่จะให้ข้อมูล คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของแบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในกรุงเทพมหานคร ของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวันที่ ๑๘
กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ เวลา ๐๙.๐๐-๑๒.๐๐ น. หรือ ๑๓.๐๐-๑๕.๐๐ น. ณ ห้องประชุมชั้น ๕ ตึก
คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๖๓-๖๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐

ที่ ศธ.๐๕๖๔.๑๔/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๖๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.บุญลือ ทองอยู่ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๔ ชุด

เนื่องด้วย นางรัชณี ชรรมสโรช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตร
คุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎี
นิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน
กรุงเทพมหานคร” โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ดังนี้

- ๑.รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ ประธานกรรมการควบคุม
- ๒.ดร.ราชันย์ บุญธิมา กรรมการควบคุม
- ๓.ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด กรรมการควบคุม

ในการนี้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้
ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี
คือ

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว
ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๔๓๓-๓๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐

ภาคผนวก ค
เครื่องมือการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ (แบบ1)

เรื่อง แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) และกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) เกี่ยวกับสถานภาพการบริหารงาน ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ปัญหาการบริหารคุณภาพ แนวทางแก้ไขและแบบจำลองระบบคุณภาพในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guidelines) ประกอบด้วย ข้อสัมภาษณ์ 5 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารงานและความคาดหวังในการพัฒนาการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัยและแนวทางการสังเคราะห์ระบบคุณภาพ

ตอนที่ 4 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 5 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้ให้การสัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่มประกอบด้วย

กลุ่มผู้รู้ (Key Informants) ประกอบด้วย (1) อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัย (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัย (3) ผู้ทรงคุณวุฒิในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (6 แห่งรวม 18 คน)

กลุ่มผู้ปฏิบัติ (Casual Informants) ประกอบด้วย (1) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (2) รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และ (3) เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย (รวมทั้งสิ้น 54 คน มหาวิทยาลัยละ 9 คน เลือกสัมภาษณ์ 3 ที่เหลือใช้การสนทนากลุ่ม)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

1. ผู้ให้การสัมภาษณ์

1.1 ชื่อ

1.2 เพศ

ชาย หญิง

1.3 อายุ

26-35 ปี 36-45 ปี
 46-55 ปี มากกว่า 55 ปี

1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

1.5 ตำแหน่ง

อธิการบดี/รองอธิการบดี
 กรรมการสภามหาวิทยาลัย
 ผู้ทรงคุณที่มีประสบการณ์การบริหารบัณฑิตวิทยาลัย
 คณบดีบัณฑิต
 รองคณบดีบัณฑิต
 เจ้าหน้าที่บัณฑิต
 อื่น ๆ (ระบุ)

2. ผู้สัมภาษณ์ ชื่อ

สัมภาษณ์ในฐานะ

3. วัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์

สัมภาษณ์วันที่เดือน.....พ.ศ.....

เวลา

สถานที่

ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารและความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
สถานภาพการบริหาร	
1. สถานภาพหน่วยงาน/ปีที่จัดตั้ง (โครงสร้าง/ภายใน)	
2. วัตถุประสงค์การจัดตั้ง)	

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
3. การกิจ(ที่กฎหมายกำหนด/ตาม	
4. การบริหารจัดการ	
5. ความสำเร็จสำคัญ)	
2.ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย	
1. เป้าหมาย	
2. การกิจ	
3. แนวทางการดำเนินการ	
4. กลไกการดำเนินการ	
5. เงื่อนไขความสำเร็จ	

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ และแนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

รายการข้อสัมภาษณ์	ปัญหาพัฒนาการบริหารคุณภาพ	แนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ
1.การจัดระบบประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา		
2.การบริหารคุณภาพ (วิธีการขั้นตอน)		

รายการข้อสังเกต	ปัญหาพัฒนาการ บริหารคุณภาพ	แนวทางการพัฒนาการ บริหารคุณภาพ
3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ (วิธีการ/ความสำเร็จสำคัญ)		
4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต		
5.การดำเนินการตาม		
6. การจัดระบบงานและการ จัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการ ปฏิบัติงาน		
7. การตรวจสอบคุณภาพ (Audit) (ตรวจอย่างไร ใครเป็นผู้ตรวจ)		
8. การประเมินคุณภาพ		
9. การทบทวนและรายงาน คุณภาพการศึกษา		
10.การปรับปรุงพัฒนา		
11.การสร้างความยั่งยืนของการ พัฒนา		

แนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
1.วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง	
2.หลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองระบบคุณภาพ	
3.เป้าหมายของแบบจำลองระบบฯ (ความสำเร็จ/ตัวชี้วัด)	
4.แนวทาง/วิธีการ	
5.ระบบงานที่ต้องพัฒนา(พันธกิจ ข้อกำหนด กระบวนการและตัวชี้วัดความสำเร็จ)	
6.ปัจจัยการดำเนินการ	
7. ข้อมูลป้อนกลับ	
8. กลไกขับเคลื่อนระบบ	
9. เงื่อนไขความสำเร็จ	

ตอนที่ 4 แนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

1. จุดเน้นคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์

.....

2. แนวทางที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

.....

3. กลไกกำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

.....

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (แบบ2)

เรื่อง แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Guideline) ประกอบด้วย ข้อสัมภาษณ์ 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารของบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 4 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะการพัฒนาแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้ให้การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (General Informants) ประกอบด้วย คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา ในมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้รับบริการจากบัณฑิตวิทยาลัย (6 แห่ง 54 คนเลือกสัมภาษณ์แต่ละ 3 คน ที่เหลือจัดสรรตามกลุ่ม)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลผู้ให้การสัมภาษณ์

1.1 ชื่อ

1.2 เพศ

ชาย

หญิง

1.3 อายุ

26-35 ปี

36-45 ปี

46-55 ปี

มากกว่า 55 ปี

1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

1.5 ตำแหน่ง

- คณาจารย์
 นิสิต นักศึกษา
 อื่น ๆ (ระบุ)

2. ข้อมูลผู้สัมภาษณ์ ชื่อ

ตำแหน่ง

3. วัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์

สัมภาษณ์วันที่เดือน.....พ.ศ.....

เวลา

สถานที่

ตอนที่ 2 ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป)

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
ความคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย	
1.เป้าหมาย	
2.ภารกิจ	
3.แนวทางการดำเนินการ	
4.กลไกการดำเนินการ	
5.เงื่อนไขความสำเร็จ	

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพ และแนวทางการสังเคราะห์แบบระบบ
คุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

รายการข้อสังเกต	ปัญหา	แนวทางการพัฒนา
1.การจัดระบบประกันคุณภาพ บัณฑิตศึกษา		
2.การบริหารคุณภาพ (วิธีการ ขั้นตอน)		
3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ (วิธีการ/ความสำเร็จสำคัญ)		
4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต		
5.การดำเนินการตามแผน		
6. การจัดระบบงานและการจัดทำ คู่มือคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงาน		
7. การตรวจสอบคุณภาพ (Audit) (ตรวจอย่างไร ใครเป็นผู้ตรวจ)		
8. การประเมินคุณภาพ (วิธี ประเมิน ผู้ประเมิน ระบบการ ประเมิน)		
9. การทบทวนและรายงาน คุณภาพการศึกษา		
10. การปรับปรุงพัฒนา (มี กระบวนการปรุงปรุงพัฒนา คุณภาพอย่างไร		
11. การสร้างความยั่งยืนของการ พัฒนา		

แนวทางการสังเคราะห์แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 4 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
1.วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง	
2.องค์ประกอบของแบบจำลองระบบคุณภาพ (องค์ประกอบการดำเนินการ)	
3.ขั้นตอนและกระบวนการตามแบบจำลองระบบ	
4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต (วิธีการวางแผน/องค์ประกอบ/ กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)	
5.การดำเนินการตามแผน (นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)	
6.การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ	
7.การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา	
ระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต	
8.ระบบคุณภาพการผลิตและพัฒนามัณฑิต (แนวทาง/ขั้นตอน)	
9.ระบบคุณภาพการพัฒนาหลักสูตร(แนวทาง/ขั้นตอน)	
10.ระบบคุณภาพการวิจัยและส่งเสริมงานวิจัย (แนวทาง/ขั้นตอน)	
11.ระบบคุณภาพการจัดกิจกรรมพัฒนามัณฑิต	
12.ระบบคุณภาพการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน	
13.ระบบคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
14.ระบบคุณภาพการสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนাবัณฑิต	
15.ระบบคุณภาพการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

1. จุดเน้นคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์

.....

2. แนวทางที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

.....

3. กลไกกำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

.....

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

.....

แบบสังเกตเพื่อการวิจัย (แบบ1)

แบบสังเกตการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสังเกตนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเกตพฤติกรรมการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ประกอบด้วยข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยรายการสังเกต 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลการสังเกต

ตอนที่ 2 ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารคุณภาพ

ตอนที่ 3 ข้อสังเกตอื่น ๆ ของบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลการสังเกต

1. ข้อมูลผู้สังเกต

ชื่อ-สกุล.....

อาชีพ.....ตำแหน่ง.....

ทำการสังเกตในฐานะ.....

2. บัณฑิตวิทยาลัยเป้าหมายการสังเกต

ชื่อบัณฑิต.....

มหาวิทยาลัย.....

3. วัน เวลา สถานที่ และเครื่องมือการสังเกต

วันเดือนปี.....เวลา.....

สถานที่สังเกต.....

ตอนที่ 2 ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารคุณภาพ

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
1. ที่ตั้งหน่วยงาน	
2. สถานภาพหน่วยงาน	
3. การกำหนดและรับรู้วิสัยทัศน์	
4. การนำเสนอเป้าหมายการพัฒนา	
5. การจัดระบบงาน คู่มือปฏิบัติงาน	
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายการบริหารงาน	
7.การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่	
8.การจัดระบบงานบัณฑิต/การจัดทำเอกสารการปฏิบัติงาน	
9.การสร้างบรรยากาศการทำงานและการอำนวยความสะดวก	
10.การจัดทีมงานและเครือข่ายการผลิตบัณฑิต	
12.ทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากร/การพัฒนาบุคลากร	
13.ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน	
14.การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นที่ไปตามกรอบ	

รายการข้อสัมภาษณ์	บันทึกผลการสัมภาษณ์
มาตรฐาน TQF	
15.การประสานการผลิตบัณฑิต(การรับนิสิต/ทะเบียน/การจัดการเรียนการสอน/การวัดประเมินผล)	
16.การควบคุมคุณภาพบัณฑิตศึกษา (คุณวุฒิอาจารย์/อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์/มาตรฐานและการเผยแพร่วิทยานิพนธ์)	
17.การวิจัยและส่งเสริมการวิจัยพัฒนา และการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน	
18.การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและการติดตามประเมินผลผู้จบการศึกษา	
19.การสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาในและต่างประเทศ	
20.การประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	
21.การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ(การประเมิน/การรายงาน/นวัตกรรมการบริหาร)	
22.การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
23.การส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู	
24.การติดตามตรวจสอบ ประเมิน รายงานผลการประเมินตนเอง	
25.จุดเน้น/การผลิตบัณฑิตตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	

ตอนที่ 3 ข้อสังเกตอื่นในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

.....

แบบสังเกตเพื่อการวิจัย (แบบ2)

แบบสังเกตการร่วมกิจกรรมการสังเคราะห์แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสังเกตนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเกตพฤติกรรมการร่วมสนทนากลุ่มและร่วมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ประกอบด้วยข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการสนทนากลุ่มและการร่วมปฏิบัติการสังเคราะห์แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยรายการสังเกต 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลการสังเกต

ตอนที่ 2 ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 3 ข้อสังเกตเกี่ยวกับการประชุมปฏิบัติการ

ตอนที่ 1 ข้อข้อมูลการสังเกต

1. ข้อมูลผู้สังเกต

ชื่อ-สกุล.....

อาชีพ.....ตำแหน่ง.....

ทำการสังเกตในฐานะ.....

2. บัณฑิตวิทยาลัยเป้าหมายการสังเกต

ชื่อบัณฑิต.....

มหาวิทยาลัย.....

3. วัน เวลา สถานที่ และเครื่องมือการสังเกต

วันเดือนปี.....เวลา.....

สถานที่สังเกต.....

ตอนที่ 2 ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสนทนากลุ่ม

สังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความสนใจ การเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี การแสดงความคิดเห็น การรับฟังและการหาข้อสรุปของกลุ่ม ผลการประชุมกลุ่มเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ข้อสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศทั่วไปในการจัดประชุมกลุ่ม เกี่ยวกับผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่จัดและการจัดกิจกรรมกลุ่ม

รายการสังเกต	ข้อสังเกต
1. ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความสนใจ การเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี การแสดงความคิดเห็น การรับฟัง และการหาข้อสรุป	
2. ผลการประชุมกลุ่มเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาแบบจำลองระบบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย	
3. ข้อสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศทั่วไปในการจัดประชุมกลุ่มเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่จัดและการจัดกิจกรรมกลุ่ม	

ข้อสังเกตอื่น

.....

ตอนที่ 3 ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการประชุมปฏิบัติการ

สังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับความสนใจ การเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี การแสดงความคิดเห็น การรับฟังและการหาข้อสรุปของกลุ่ม ผลการประชุมกลุ่มเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย ข้อสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศทั่วไปในการจัดประชุมกลุ่ม เกี่ยวกับผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่จัดและการจัดกิจกรรมกลุ่ม

รายการสังเกต	ข้อสังเกต
1. ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมสนทนา กลุ่มเกี่ยวกับความสนใจ การเป็นผู้นำผู้ ตามที่ดีการแสดงความคิดเห็น การรับฟัง และการหาข้อสรุป	
2. ผลการประชุมกลุ่มเกี่ยวกับสภาพและแนว ทางการพัฒนาแบบจำลองระบบคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย	
3. ข้อสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศทั่วไปในการ จัดประชุมกลุ่ม เกี่ยวกับผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่จัดและการจัดกิจกรรมกลุ่ม	

ข้อสังเกตอื่นๆ

.....

แบบบันทึกการสนทนากลุ่มเพื่อการวิจัย
แบบบันทึกการสนทนากลุ่มกำหนดแนวทางการพัฒนาแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบบันทึกการสนทนากลุ่มกำหนดแนวทางการพัฒนาแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร
2. ผู้บันทึก ได้แก่ ผู้วิจัยหรือผู้ช่วยผู้วิจัยที่ได้รับมอบหมาย
3. ให้บันทึกข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. กลุ่ม.....(บันทึกแยกเป็นรายกลุ่ม)
2. วัน เวลา และสถานที่การจัดสนทนากลุ่ม
วันที่.....
เวลา.....ถึง.....
สถานที่จัด.....
3. รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	ที่อยู่	ลายมือชื่อ

4. ประธานการประชุม.....

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารคุณภาพการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กรุงเทพมหานคร

2.1 สภาพการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

2.1.1 เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา

.....

.....

2.1.2 พันธกิจ/กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา

.....

.....

2.1.3 กลไกการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กรุงเทพมหานคร

3.1 แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย

3.1.1 เป้าหมายคุณภาพและน้ำหนักความสำคัญ

.....

.....

3.1.2 แนวทางการบริหารระบบบริหารคุณภาพและน้ำหนักความสำคัญ

.....

.....

3.1.3 กลไกการขับเคลื่อนระบบบริหารคุณภาพ

.....

.....

3.1.4 แบบจำลองระบบบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร

2.1 ปัญหาการพัฒนาการบริหารคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย (เรียงตามลำดับความสำคัญ)

2.2 แนวทางการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา

2.2.1 เป้าหมายคุณภาพ (ขอบข่ายคุณภาพ (เรื่องใดบ้าง) ลักษณะคุณภาพ (อย่างไร) ระดับคุณภาพ (เพียงใด)

2.2.2 ภารกิจการพัฒนาคุณภาพ (ทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ)

2.2.3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพ (พัฒนาคุณภาพได้อย่างไร)

2.2.4 เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสภาพปัจจุบันและแนวทางที่ควรจะเป็น

ภารกิจการพัฒนาคุณภาพ	แนวทางการดำเนินการปัจจุบัน	แนวทางการดำเนินการที่ควรจะเป็น
1.		
2.		

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมหรือความเที่ยงตรงของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence:IOC) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร ที่แนบมาพร้อมนี้ ว่าแต่ละรายการมีเนื้อหาสาระสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์หรือไม่ และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อความนั้นมีสาระ สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของแบบจำลองและ/นิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อความนั้นมีสาระสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีสาระ ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

หากองค์ประกอบตามข้อใดมีสาระ ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ที่กำหนด ขอความกรุณาเสนอแนะไว้ในช่องทางขวามือหรือเขียนเพิ่มเติมตามท้ายแบบนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพต่อไป

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
1. ชื่อรูปแบบ				
2. วัตถุประสงค์รูปแบบ				
3. หลักการของรูปแบบ				
4. องค์ประกอบของรูปแบบในภาพรวม				
5. ภาพระบบคุณภาพ				
องค์ประกอบที่ 1 ส่วนเป้าประสงค์				
1. วิสัยทัศน์: บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและเป็น "World Class Local University" ด้วยการพัฒนากฎการบริหารและพัฒนากฎการบริหารคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้บริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ				

ภารกิจการพัฒนาคุณภาพ	แนวทางการดำเนินการปัจจุบัน	แนวทางการดำเนินการที่ควรจะเป็น
4.		
5.		
6.		

ตอนที่ 3 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย

3.1 ชื่อ.....

3.2 องค์ประกอบระบบ

.....

3.3 เป้าหมายคุณภาพที่พึงประสงค์

.....

.....

3.4 พันธกิจและแนวทางการบริหารระบบคุณภาพ

.....

.....

3.5 กลไกการขับเคลื่อน(การใช้)ระบบบริหารคุณภาพ

.....

.....

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
8) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศ และการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
องค์ประกอบที่ 2 ส่วนแนวทาง				
พันธกิจ				
1.1 การนำองค์กรที่ดี: 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้				
1) ข้อกำหนดคุณภาพ 7 ข้อกำหนด				
(1) มีสมรรถนะการบริหารทั้งสมรรถนะความรู้ สมรรถนะการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ				
(2) กำหนดทิศทางและแผนการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกลไกในการดำเนินการตามแผนไว้ล่วงหน้า				
(3) ถ่ายทอดทิศทางการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่กำหนดสู่นิสิต เจ้าหน้าที่และและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการรับรู้และการปฏิบัติ				
(4) สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน กำกับดูแลตนเองที่ติดตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบต่อผลงาน รับผิดชอบด้านการเงินและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติ				
(5) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย ประเมินความสำเร็จและใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ				
(6) คาดการณ์ผลกระทบทางลบที่จะเกิดกับหน่วยงาน ชุมชนและสังคม บริหารจัดการและเตรียมการเชิงรุกเพื่อการป้องกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน				
(7) ขับเคลื่อนการพัฒนาบัณฑิตศึกษาตามเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยและที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นชอบแล้วอย่างต่อเนื่อง บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งระยะสั้นและ				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ				
2. เป้าประสงค์คุณภาพ 3 เป้าหมาย				
1) มหาวิทยาลัยคุณภาพ: มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีคุณภาพในระดับสากลและเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง				
2) บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาการบริหารจัดการสู่มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)				
3) บัณฑิตคุณภาพ: ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานบัณฑิตเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล				
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย: 12 ตัวชี้วัด				
1) สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณของมหาวิทยาลัย)				
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
3) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการเปลี่ยนการบริหารสู่มาตรฐาน PMQA ของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
4) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินภายนอกของมหาวิทยาลัยในตัวชี้วัดที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพ (ระดับดีมาก)				
5) ร้อยละเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินสมรรถนะของผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
6) คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการเผยแพร่ผลงานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90)				
7) ร้อยละเฉลี่ยตัวชี้วัดนำหน้าระดับความสำเร็จของการจัดกระบวนการงานคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศและการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
(6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะและความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมกับแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล				
(7) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร ทั้งสมรรถนะการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ ค่านิยมสร้างสรรค์ มุ่งเน้นคุณภาพ ความสำเร็จและผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการ				
2) กระบวนการงานคุณภาพ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 9 กระบวนการงาน				
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการงานคุณภาพการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยช่วงน้ำหนักผลการประเมินความสำเร็จการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
1.3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการงานคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ				
1) ข้อกำหนดคุณภาพ				
(1) ทบทวนงานประกันคุณภาพและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
(2) ทบทวนและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม				
(3) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาที่ครอบคลุมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกด้าน ที่มี Roadmap การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม				
(4) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โดยจัด				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
ระยะยาว				
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ 9 กระบวนการ				
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการนำองค์กร (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินการนำองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
1.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ				
1) ข้อกำหนดคุณภาพ (1) จัดทำแผนอัตรากำลัง ระบบงานบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับการพัฒนางานตามเป้าหมายระยะสั้นระยะยาวของบัณฑิตวิทยาลัย (2) สรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง สร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายการผลิตบัณฑิตและเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย (3) จัดโครงสร้าง อัตรากำลัง มอบหมายภารกิจเชิงสร้างสรรค์และถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งบุคลากรสำนักงานบัณฑิต บุคลากรบัณฑิตศึกษา ทีมงานและ เครือข่าย (4) สร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งให้ความสำคัญของงาน การประกาศภารกิจและความสำเร็จ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ การประกาศยกย่องเกียรติคุณทางวิชาการของบุคลากร (5) พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตตามภารกิจการปฏิบัติงานและการพัฒนาทางวิชาการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
ให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา				
(5) สร้างความเข้าใจและดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้				
(6) กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบัณฑิตศึกษา ถอดบทเรียนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา				
(7) ใช้ผลการประเมิน บทเรียนจากการปฏิบัติและความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง				
2) กระบวนการงานคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการงานคุณภาพ				
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคด้วยตนเอง และผลการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
1.4 การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการงานคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ				
1) ข้อกำหนดคุณภาพ (1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวิจัย กำหนดคน ilyoay และแผนพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีส่วนร่วมรวมในการกำหนดคน ilyoay การวิจัยทางการศึกษาและนโยบายการวิจัยของสถาบันวิจัยในระดับชาติ				
(2) กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาค				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
นิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา				
(3) จัดให้มีกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประสานแหล่งเงินทุนเพื่อการวิจัยและสนับสนุนทุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา				
(4) พัฒนาบุคลากรวิจัย อาจารย์ผู้ควบคุมภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย การควบคุมและให้คำปรึกษาการทำภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ และการประเมินคุณภาพงานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา				
(5) เป็นผู้นำในการดำเนินการวิจัย ทั้งการวิจัยพัฒนาทางวิชาการตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชน และการวิจัยอื่นเพื่อสร้างคลังความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมาย				
(6) สร้างเครือข่ายพัฒนาการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ				
(7) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ประเมินและคัดเลือกผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาคิเด่น ติดตาม ประเมินผลการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา				
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ				
3) คิวชี้วัดความสำเร็จ 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) 2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผล				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
การประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
1.5 การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ				
1) ข้อกำหนดคุณภาพ				
(1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยศึกษาปัญหาชุมชน ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการของชุมชน ทั้งชุมชนในกรุงเทพมหานครและชุมชนภูมิภาคของนักศึกษา				
(2) กำหนดแผนความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย ชุมชนและท้องถิ่นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ให้บริการและชุมชนผู้รับบริการ				
(3) วิจัยและส่งเสริมการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นตามประเด็นปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นและแผนความร่วมมือ				
(4) จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของนักศึกษาบัณฑิตศึกษาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชนอย่างยั่งยืน				
(5) กำหนดแผนความร่วมมือในการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตเพื่อพัฒนาชุมชนระดับบัณฑิตศึกษาและเป็นผู้นำการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น				
(6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริการทางวิชาการและความยั่งยืนของการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น				
(7) ประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและการให้บริการทางวิชาการเพื่อการและพัฒนาท้องถิ่นแบบสมดุล				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง				
2) กระบวนการงานคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการงานคุณภาพ				
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จอ่วงน้ำพนักงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
1.6 การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการงานคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ				
1) ข้อกำหนดคุณภาพ				
(1) ศึกษาแหล่งความร่วมมือและความต้องการของแหล่งความร่วมมือที่จะเป็นเครือข่ายในการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ				
(2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนความร่วมมือการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การจัดบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมนิสิต และความร่วมมือทางวิชาการ ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา				
(3) สร้างกลไกการสร้างความร่วมมือ ทั้งระบบงานระบบความร่วมมือ กลไกการสร้างความร่วมมือ และประโยชน์ที่ทุกฝ่ายพึงได้รับจากการมีส่วนร่วม				
(4) ประสาน สร้างพันธมิตรความร่วมมือ ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลัก กำหนดหน่วยงานและบุคคลเครือข่าย การจัดทำบันทึกความเข้าใจ การจัดตั้งองค์กรเฉพาะกิจเพื่อบำเนินการ				
(5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของเครือข่ายदारม				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
รูปแบบที่กำหนดตามความต้องการของเครือข่ายและสร้างความยั่งยืนของความร่วมมือ				
(6) การติดตามประเมินผลความร่วมมือ ประเมินความพึงพอใจและความต้องการของเครือข่าย ประกาศเกียรติคุณเครือข่าย ถอดบทเรียน วิจัยพัฒนาความร่วมมือและปรับปรุงวิธีการความร่วมมือต่อเนื่อง				
(7) ประชาสัมพันธ์ระบบความร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูล จัดประชุมสัมมนาและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเครือข่ายบุคคล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งถิ่น ในประเทศและต่างประเทศ				
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ				
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)				
2.ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา (GMIS)				
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ				
1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา ทั้งระบบข้อมูลพื้นฐาน การบริหารจัดการและเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้				
2) ออกแบบระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา (Graduate Study Management Information System: GMIS) เป็นระบบสารสนเทศกลางในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 วิทยาเขต				
(1) ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนา				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
บัณฑิตศึกษา(Graduate Study Planning MIS: GPMIS) ครอบคลุมข้อมูลนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการจัด จัด ข้อมูลบริหารการจัด ข้อมูลความต้องการจำเป็นและข้อมูล ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบัณฑิตศึกษา				
(2) ระบบสารสนเทศการปฏิบัติงานบัณฑิต (Graduate Study Operation MIS: GOMIS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระบบประกันคุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือปฏิบัติงานและ เครื่องมือการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา				
(3) ระบบสารสนเทศการกำกับ ตรวจสอบและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน บัณฑิตศึกษา (Monitoring, Assessing and Evaluating MIS: GMAEMIS) เป็นระบบ สารสนเทศเพื่อการกำกับ ประเมินผลและรายงาน ความก้าวหน้าและความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัย ทั้งเพื่อการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการ ปฏิบัติงาน				
(4) ระบบสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ระบบ สารสนเทศการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในแต่ละพันธกิจ สารสนเทศการจัดการความรู้ในการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัยและสารสนเทศและสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ ความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตเป็นอาทิ				
3) พัฒนาระบบตามความต้องการจำเป็น มีความพร้อม ทั้งผู้ใช้ (People ware) ระบบเครื่อง (Hard ware) และ ระบบงาน(Soft ware) ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้ โดยสร้าง เครือข่ายสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมใช้สำหรับให้ผู้ใช้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายได้ใช้ข้อมูลร่วมกัน ทั้งข้อมูลแผนการดำเนินงาน คู่มือ การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน				
2.2 กระบวนการคุณภาพ: พัฒนาการการนำองค์กรตาม กระบวนการคุณภาพ				
2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
<p>1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)</p> <p>2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)</p>				
<p>3. ปัจจัยการจัดการที่ได้มาตรฐาน</p> <p>กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวป้อน(Input) มาตรฐานและกระบวนการคุณภาพในการสรรหาและพัฒนาปัจจัยสำหรับการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ปัจจัย</p>				
<p>ปัจจัยที่ 1 ผู้เรียนมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ</p> <p>1.1 ข้อกำหนดคุณภาพ ผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความพร้อมในการเรียนรู้โดยคัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการดังนี้</p>				
<p>1) จบปริญญาตรีในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาโท และจบปริญญาโทในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาเอก</p>				
<p>2) มีความรู้ สมรรถนะและคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยและสาขาวิชากำหนด ดังนี้</p> <p>(1) สมรรถนะพื้นฐานในการการเรียนรู้</p> <p>(2) สมรรถนะทางวิชาการ</p> <p>(3) มีความรู้พื้นฐานและคุณลักษณะเฉพาะในสาขาที่ศึกษา</p> <p>(4) มีพื้นฐานภาษาอังกฤษ</p> <p>(5) มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย</p>				
<p>3) ศึกษาในสาขาที่เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น</p>				
<p>4) มีความสามารถทางการเงินพอเพียงสำหรับการศึกษิตตามหลักสูตร</p>				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความชัดเจน			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
รมีกุณลักษณะเป็นผู้นำทหวิชาการและระเบียบ บุคคลแห่งการเวียนใ้				
1.2 กระบวนการงานคุณภาพ จัดให้มีการศึกษาระดับกำหนด ผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแผนการรับนิสิตนักศึกษา พัฒนา เครื่องมือการคัดกรองผู้เรียนที่มีคุณภาพ คำนึงการคัดเลือก ผู้เรียนที่มีสมรรถนะตามกำหนด จัดกิจกรรมเสริมสร้าง สมรรถนะทหวิชาการของผู้เรียน ประเมินสมรรถนะ ในทุกชั้น ปีและประเมินสมรรถนะทหวิชาการเมื่อจบการศึกษา ส่งเสริม การมีส่วนร่วมและการพัฒนาการปฏิบัติรมของผู้จบการศึกษา				
1.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมิน สมรรถนะและคุณสมบัติก่อนเข้าเรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และเมื่อจบการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80				
ปัจจัยที่ 2 งบประมาณพอเพียง				
2.1 จัดกำหนดคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัยได้รับ งบประมาณพอเพียงในการบริหารจัดการคุณภาพ สัดส่วนของ งบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้นและ ใช้จ่ายงบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพ โคล				
1) ได้รับงบประมาณความคุ้มค่าการจ้างเป็นและ เท่าเทียม				
2) กำหนดค้ำประกันความขาดแคลนเพื่อจัดตั้ง งบประมาณและการระดมสรรพกำลัง				
3) จัดทำตัวรับรองการปฏิบัติวิชาการ				
4) ประเมินประสิทธิภาพและควมคุ้มค่าการ ใ้ งบประมาณบัณฑิตศึกษา				
5) มีกองทุนพัฒนาบัณฑิตศึกษา				
2.2 กระบวนการงานคุณภาพ ศึกษาหลังงบประมาณ บัณฑิตศึกษา กำหนดแผนงบประมาณระยะยาวและแผน งบประมาณระยะกลางเพื่อขอตั้งงบประมาณ จัดทำตัวรับรอง การปฏิบัติวิชาการกับสภา กำหนดกลไกการบริหาร งบประมาณและการขับเคลื่อนแผนงบประมาณบริหาร				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
งบประมาณตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพอเพียง ประเมินความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ระดมสรรพกำลังและจัดตั้งกองทุนวิจัยบัณฑิตศึกษา				
2.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา				
ปัจจัยที่ 3 บุคลากรมืออาชีพ 3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ: บุคลากรระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งสำนักงานบัณฑิตและอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา มีคุณสมบัติและสมรรถนะทางวิชาการอย่างมืออาชีพ มีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณวุฒิทางวิชาการต่อเนื่อง โดย				
1) มีความรู้ ความสามารถและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด				
2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ				
3) ศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานและผลงานต่อเนื่อง				
4) มีผลงานและวิทยฐานะทางวิชาการสูงเอื้อต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา				
5) มีความเป็นผู้นำและเป็นตัวแทนทางวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้				
6) พึงพอใจในการทำงานและมีความสุขจากการทำงาน				
3.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการสรรหาศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการและการเรียนการสอนต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละบุคคล สนับสนุนการปฏิบัติงานตามและเต็มความรู้ความสามารถ จัดให้มีกลไกสนับสนุนการบริหารงานบุคคล				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	
ประเมินผลงานที่เป็นรูปธรรม ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และโดยผู้ประเมินที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาต่อเนื่อง				
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะ คุณสมบัติและการปฏิบัติงานของบุคลากรบัณฑิตศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80				
ปัจจัยที่ 4 เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเหมาะสม 3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ จัดหา พัฒนาและใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม				
1) สื่อ เครื่องมือการจัดการเรียนการสอนครบเกณฑ์ ความมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร				
2) หนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาสืบค้นเพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน				
3) จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดการจัดการเรียนการสอนเพียงพอตามเกณฑ์				
4) Software เพื่อการจัดการเรียนการสอน ชุดการเรียนเพียงพอสำหรับผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง				
5) สำนักงานมีเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศมีลักษณะพร้อมใช้ และมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกับเครือข่ายและสมาชิกได้ทั่วโลก				
3.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการศึกษาความต้องการจำเป็น กำหนดแผนพัฒนาสรรหาและพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุนการใช้และการพัฒนาสื่อการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาผลงานและการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา				
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัตินักวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาทั้งภาพรวมและรายบุคคลสูงขึ้นต่อเนื่อง (อัตรา				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
การเพิ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี)				
<p>ส่วนกลไก</p> <p>เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย แนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยจะบังเกิดผลตามเป้าประสงค์ได้ ภายใต้งานสำคัญ ดังนี้</p>				
<p>1. ผู้รับผิดชอบ จัดโครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบกึ่งจำลอง เป็นโครงสร้างภายในที่คล่องตัว บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี ประกอบด้วยบุคคลและองค์ คณะบุคคลที่รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัยตามลำดับ ดังนี้</p>				
<p>1.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นสภาวิชาการและสภาบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย(แผนพัฒนามหาวิทยาลัย) แผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปีและให้ความเห็นชอบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา</p>				
<p>1.2 อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย</p>				
<p>1.3 คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา เป็นกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและกลั่นกรองแผนพัฒนามหาศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปีและระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา</p>				
<p>1.4 คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งจากรอง</p>				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	
อธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณะและสาขาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณบดีบัณฑิตเป็นประธานทำหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงนโยบาย แผน ระบบการบริหารและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย				
1.5 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุดของบัณฑิตวิทยาลัย บริหารงานบัณฑิตศึกษาโดยคำแนะนำของกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและกรรมการบัณฑิตศึกษาโดย บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี				
1.6 คณะอนุกรรมการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนางานบัณฑิตศึกษาแต่ละพันธกิจ เป็นคณะกรรมการร่วมเพื่อการประสานการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา				
1.7 กรรมการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการบริหารงานบัณฑิตศึกษาทุกคณะทุกตำแหน่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและประเมินความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม				
2. การประเมินผล				
1) ถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จสู่การปฏิบัติทั้งระดับองค์กรคณะบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม				
2) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน ระดับกรรมการต่อ หัวหน้ากลุ่ม ประธานอนุกรรมการ ประธานกรรมการ คณบดีบัณฑิต อธิการบดีตามลำดับแล้วแต่กรณี				
3) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานทุกระดับ กำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้าเป็นที่รับรู้ร่วมกัน และดำเนินการประเมินทั้งการประเมินตนเอง การประเมินภายในและการประเมินจากภายนอก				

องค์ประกอบรูปแบบ	ลักษณะความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
4) จัดและใช้ระบบสารสนเทศกลาง GSMIS ช่วยในการประเมินและรายงานอย่างเป็นรูปธรรมแสดงผลได้คล่องเวลาและต่อเนื่อง				
3. เจือ้นไขความสำเร็จ				
3.1 สถานมหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการพัฒนา				
3.2 บัณฑิตวิทยาลัย ได้รับงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามแผนและเพียงพอตามความจำเป็น				
3.3 คณะกรรมการ คณาจารย์ นิสิตและเครือข่ายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน				
3.4 แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการทางการศึกษา				
3.5 จัดให้มีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับ เจ้าภาพที่รับผิดชอบ ความร่วมมือ ความต่อเนื่อง ค่าใช้จ่าย การประเมินผลและระบบสารสนเทศกลางกสรบริหารงานบัณฑิตศึกษา (GMIS)				

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ (ความเชื่อมั่น) ของ
แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่บัณฑิตและผู้เกี่ยวข้อง
ทั่วไป เกี่ยวกับความเป็นไปได้หรือความเชื่อมั่นของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ให้ท่านพิจารณารายการข้อคำถามตามรูปแบบที่กำหนดให้ แล้วกา / ใน
ช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

สถานภาพผู้ตอบ

- () ผู้เชี่ยวชาญ
() ผู้บริหาร
() ผู้ปฏิบัติ/เจ้าหน้าที่บัณฑิต
() ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป อาจารย์ นิสิต นักศึกษา

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. ชื่อรูปแบบ					
2. วัตถุประสงค์รูปแบบ					
3. หลักการของรูปแบบ					
4. องค์ประกอบของรูปแบบในภาพรวม					
5. ภาพระบบคุณภาพ					
องค์ประกอบที่ 1 ส่วนเป้าประสงค์					
1. วิสัยทัศน์: บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการปรับเปลี่ยน บทบาทของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและเป็น “World Class Local University” ด้วยการพัฒนาคุณภาพการ บริหารและพัฒนาการบริหารคุณภาพอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพเป็นเลิศ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ					
2. เป้าประสงค์คุณภาพ 3 เป้าหมาย					
1) มหาวิทยาลัยคุณภาพ: มหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มีคุณภาพในระดับ สากลและเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 ส่วนแนวทาง					
พันธกิจ					
1.1 การนำองค์กรที่ดี: 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการ คุณภาพ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้					
1) ข้อกำหนดคุณภาพ 7 ข้อกำหนด					
(1) มีสมรรถนะการบริหารทั้งสมรรถนะความรู้ สมรรถนะการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในวง วิชาการและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ					
(2) กำหนดทิศทางและแผนการบริหารงานบัณฑิต วิทยาลัยเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้ง กลไกในการดำเนินการตามแผนไว้ล่วงหน้า					
(3) ถ่ายทอดทิศทางการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยที่ กำหนดสู่บัณฑิต เจ้าหน้าที่และและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการ รับรู้และการปฏิบัติ					
(4) สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน กำกับดูแลตนเองที่ ดีตามหลักธรรมาภิบาล รับผิดชอบผลงาน รับผิดชอบด้าน การเงินและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ประเทศชาติ					
(5) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย ประเมินความสำเร็จและใช้ผลการประเมินในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานมาใช้เป็นรูปธรรมในทุกระดับ					
(6) คาดการณ์ผลกระทบทางลบที่จะเกิดกับหน่วยงาน ชุมชนและสังคม บริหารจัดการและเตรียมการเชิงรุกเพื่อการ ป้องกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน					
(7) ขับเคลื่อนการพัฒนาบัณฑิตศึกษาคามเป้าหมาย หลักของมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นชอบแล้ว อย่างค่อเนื่อง บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว					
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตาม กระบวนการคุณภาพ 9 กระบวนการ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
2) บัณฑิตวิทยาลัยคุณภาพ: บัณฑิตวิทยาลัยพัฒนาการบริหารจัดการสู่มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)					
3) บัณฑิตคุณภาพ: ผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานบัณฑิตเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล					
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมาย: 12 ตัวชี้วัด					
1) สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของงบประมาณของมหาวิทยาลัย)					
2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
3) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการเปลี่ยนการบริหารสู่มาตรฐาน PMQA ของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
4) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินภายนอกของมหาวิทยาลัยในตัวชี้วัดที่บัณฑิตวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพ (ระดับดีมาก)					
5) ร้อยละเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินสมรรถนะของผู้จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามมาตรฐานอุดมศึกษา มาตรฐานการพัฒนาท้องถิ่นและมาตรฐานสากล (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
6) คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินการเผยแพร่งานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90)					
7) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักระดับความสำเร็จของการจัดกระบวนการงานคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศและการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
8) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานคุณภาพตามพันธกิจ ระบบสารสนเทศและการจัดการปัจจัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<p>3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <p>(1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการนำองค์ (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)</p> <p>(2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินการนำองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)</p>					
<p>1.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ</p>					
<p>1) ข้อกำหนดคุณภาพ</p>					
<p>(1) จัดทำแผนอัตรากำลัง ระบบงานบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับการพัฒนางานตามเป้าหมายระยะสั้นระยะยาวของบัณฑิตวิทยาลัย</p>					
<p>(2) สรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลัง สร้างและพัฒนาทีมงานและเครือข่ายการผลิตบัณฑิตและเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย</p>					
<p>(3) จัดโครงสร้าง อัตรากำลัง มอบหมายภารกิจเชิงสร้างสรรค์และถ่ายทอดตัวชี้วัดความสำเร็จของบัณฑิตวิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับบุคคลอย่างชัดเจน ทั้งบุคลากรสำนักงานบัณฑิต บุคลากรบัณฑิตศึกษา ทีมงานและ เครือข่าย</p>					
<p>(4) สร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งให้ความสำคัญของงาน การประกาศภารกิจและความสำเร็จ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ การประกาศยกย่องเกียรติคุณทางวิชาการของบุคลากร</p>					
<p>(5) พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตตามภารกิจการปฏิบัติงานและการพัฒนาทางวิชาการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p>					
<p>(6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะและความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมกับแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา</p>					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
อย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล					
(7) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร ทั้งสมรรถนะการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ ค่านิยมสร้างสรรค์ มุ่งเน้นคุณภาพ ความสำเร็จและผลประโยชน์ และความต้องการของผู้รับบริการ					
2) กระบวนการคุณภาพ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 9 กระบวนการ					
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินความสำเร็จการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของบัณฑิตวิทยาลัย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ					
1) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) ทบทวนงานประกันคุณภาพและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
(2) ทบทวนและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยในภาพรวม					
(3) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาที่ครอบคลุมการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกด้าน ที่มี Roadmap การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม					
(4) พัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โดยจัดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา					
(5) สร้างความเข้าใจและดำเนินการตามยุทธศาสตร์และ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
แผนการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้					
(6) กำกับ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพบัณฑิตศึกษา ตลอดจนเรียนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเผยแพร่ผลการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา					
(7) ใช้ผลการประเมิน บทเรียนจากการปฏิบัติและความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง					
2) กระบวนการงานคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการงานคุณภาพ					
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาด้วยตนเอง และผลการประเมินภายนอกตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.4 การพัฒนาการวิจัยบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการงานคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ					
1) ข้อกำหนดคุณภาพ (1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวิจัย กำหนดนโยบายและแผนพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีส่วนร่วมรวมในการกำหนดนโยบายการวิจัยทางการศึกษาและนโยบายการวิจัยของสถาบันวิจัยในระดับชาติ					
(2) กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา					
(3) จัดให้มีกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประสานแหล่ง					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
เงินทุนเพื่อการวิจัยและสนับสนุนทุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา					
(4) พัฒนาบุคลากรวิจัย อาจารย์ผู้ควบคุมภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัย การควบคุมและให้คำปรึกษาการทำภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ และการประเมินคุณภาพงานภาคนิพนธ์และวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา					
(5) เป็นผู้นำในการดำเนินการวิจัย ทั้งการวิจัยพัฒนาทางวิชาการตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การวิจัยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนาตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชน และการวิจัยอื่นเพื่อสร้างคลังความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมาย					
(6) สร้างเครือข่ายพัฒนาการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ					
(7) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ประเมินและคัดเลือกผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาคดีเด่น ติดตามประเมินผลการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา					
2) กระบวนการงานคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการงานคุณภาพ					
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) 2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.5 การพัฒนาบัณฑิตศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการงานคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
2) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยศึกษาปัญหาชุมชน ศึกษาความต้องการจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการของชุมชน ทั้งชุมชน ในกรุงเทพมหานครและชุมชนภูมิภาคานาของนักศึกษา					
(2) กำหนดแผนความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย ชุมชนและท้องถิ่นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่ยอมรับและยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ให้บริการและชุมชนผู้รับบริการ					
(3) วิจัยและส่งเสริมการวิจัยบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นตามประเด็นปัญหา ความต้องการของท้องถิ่นและแผนความร่วมมือ					
(4) จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของนักศึกษบัณฑิตศึกษาคตามความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นและชุมชนอย่างยั่งยืน					
(5) กำหนดแผนความร่วมมือในการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตเพื่อพัฒนาชุมชนระดับบัณฑิตศึกษาและเป็นผู้นำการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น					
(6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริการทางวิชาการและความยั่งยืนของการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่น					
(7) ประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและการให้บริการทางวิชาการเพื่อการและพัฒนาท้องถิ่นแบบสมคูลการใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตและพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง					
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ					
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
(1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5)					
(2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักงานบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
1.6 การสร้างเครือข่ายบัณฑิตศึกษา 7 ข้อกำหนดคุณภาพ 9 กระบวนการคุณภาพและ 2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ					
2) ข้อกำหนดคุณภาพ					
(1) ศึกษาแหล่งความร่วมมือและความต้องการของแหล่งความร่วมมือที่จะเป็นเครือข่ายในการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในชุมชน ในประเทศและต่างประเทศ					
(2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนความร่วมมือการผลิตและพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การจัดบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมนิสิต และความร่วมมือทางวิชาการในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา					
(3) สร้างกลไกการสร้างความร่วมมือ ทั้งระบบงานระบบความร่วมมือ กลไกการสร้างความร่วมมือ และประโยชน์ที่ทุกฝ่ายพึงได้รับจากการมีส่วนร่วม					
(4) ประสาน สร้างพันธมิตรความร่วมมือ ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลัก กำหนดหน่วยงานและบุคคลเครือข่าย การจัดทำบันทึกความเข้าใจ การจัดตั้งองค์กรเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการ					
(5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของเครือข่ายตามรูปแบบที่กำหนดตามความต้องการของเครือข่ายและสร้างความยั่งยืนของความร่วมมือ					
(6) การติดตามประเมินผลความร่วมมือ ประเมินความพึงพอใจและความต้องการของเครือข่าย ประกาศเกียรติคุณเครือข่าย ถอดบทเรียน วิจัยพัฒนาความร่วมมือและ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ปรับปรุงวิธีการความร่วมมือต่อเนื่อง					
(7) ประชาสัมพันธ์ระบบความร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูล จัดประชุมสัมมนาและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเครือข่ายบุคคล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ท้องถิ่น ในประเทศและต่างประเทศ					
2) กระบวนการคุณภาพ พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ					
3) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) (2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จอ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)					
2.ระบบสารสนเทศกลางบัณฑิตศึกษา (GMIS)					
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ					
3) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา ทั้งระบบข้อมูลพื้นฐาน การบริหารจัดการและเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้					
4) ออกแบบระบบสารสนเทศบัณฑิตศึกษา (Graduate Study Management Information System: GMIS) เป็นระบบสารสนเทศกลางในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ระบุย่อย					
(5) ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา(Graduate Study Planning MIS: GPMIS) ครอบคลุมข้อมูลนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการจัด ข้อมูลบริบทการจัด ข้อมูลความต้องการจำเป็นและข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบัณฑิตศึกษา					
(6) ระบบสารสนเทศการปฏิบัติงานบัณฑิต					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
(Graduate Study Operation MIS: GOMIS) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ระบบประกันคุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือปฏิบัติงานและเครื่องมือการปฏิบัติงานบัณฑิตศึกษา					
(7) ระบบสารสนเทศการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน บัณฑิตศึกษา (Monitoring, Assessing and Evaluating MIS: GMAEMIS) เป็นระบบสารสนเทศเพื่อการกำกับ ประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าและความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งเพื่อการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน					
(8) ระบบสารสนเทศอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ระบบสารสนเทศการบริหารงานบัณฑิตศึกษาในแต่ละพันธกิจสารสนเทศการจัดการความรู้ในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยและสารสนเทศและสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ความสำเร็จของการบริหารงานบัณฑิตเป็นอาทิ					
3) พัฒนาระบบตามความต้องการจำเป็น มีความพร้อมทั้งผู้ใช้ (People ware) ระบบเครื่อง (Hard ware) และระบบงาน(Soft ware) ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้ โดยสร้างเครือข่ายสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมใช้สำหรับให้ผู้ใช้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ใช้ข้อมูลร่วมกัน ทั้งข้อมูลแผนการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน					
2.2 กระบวนการคุณภาพ: พัฒนาการการนำองค์กรตามกระบวนการคุณภาพ					
2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ระดับความสำเร็จของการจัดระบบคุณภาพงานวิจัยบัณฑิตศึกษา (ไม่น้อยกว่าระดับ 4 จากคะแนนเต็ม 5) 2) ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จถ่วงน้ำหนักผลการประเมินคุณภาพการพัฒนางานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและผลการประเมินภายนอกในตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย(ไม่น้อยกว่าร้อยละ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ละ 80)					
3. ปัจจัยการจัดการที่ได้มาตรฐาน กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวป้อน(Input) มาตรฐานและกระบวนการคุณภาพในการสรรหาและพัฒนาปัจจัยสำหรับการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย 4 ปัจจัย					
ปัจจัยที่ 1 ผู้เรียนมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ					
1.2 ข้อกำหนดคุณภาพ ผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความพร้อมในการเรียนรู้โดยคัดเลือกและพัฒนาผู้เข้าเรียนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานทางวิชาการดังนี้					
1) จบปริญญาตรีในสาขาที่หลักสูตรกำหนด สำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาโท และจบปริญญาโทในสาขาที่หลักสูตรกำหนดสำหรับผู้เข้าเรียนปริญญาเอก					
2) มีความรู้ สมรรถนะและคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยและสาขาวิชากำหนด ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> (3) สมรรถนะพื้นฐานในการการเรียนรู้ (4) สมรรถนะทางวิชาการ (3) มีความรู้พื้นฐานและคุณลักษณะเฉพาะในสาขาที่ศึกษา (4) มีพื้นฐานภาษาอังกฤษ (5) มีความรู้พื้นฐานทางการวิจัย 					
3) ศึกษาในสาขาที่เกิดประโยชน์และตรงกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น					
4) มีความสามารถทางการเงินพอเพียงสำหรับการศึกษาดมหลักสูตร					
5) มีคุณลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้					
1.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการศึกษาและกำหนดผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแผนการรับนิสิตนักศึกษา พัฒนาเครื่องมือการคัดกรองผู้เรียนที่มีคุณภาพ ดำเนินการคัดเลือก					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ผู้เรียนที่มีสมรรถนะตามกำหนด จัดกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการของผู้เรียน ประเมินสมรรถนะในทุกชั้นปีและประเมินสมรรถนะทางวิชาการเมื่อจบการศึกษา ส่งเสริมการมีงานทำและการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา					
1.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติก่อนเข้าเรียน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และเมื่อจบการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80					
ปัจจัยที่ 2 งบประมาณพอเพียง					
2.1 ข้อกำหนดคุณภาพ : บัณฑิตวิทยาลัยได้รับงบประมาณพอเพียงในการบริหารจัดการคุณภาพ สัดส่วนของงบประมาณเพื่อการวิจัยเพิ่มขึ้นและใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดย					
1) ได้รับงบประมาณตามความต้องการจำเป็นและเท่าเทียม					
2) กำหนดดัชนีความขาดแคลนเพื่อจัดตั้งงบประมาณและการระดมสรรพกำลัง					
3) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
4) ประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าการใช้จ่ายงบประมาณบัณฑิตศึกษา					
5) มีกองทุนพัฒนาบัณฑิตศึกษา					
2.2 กระบวนการคุณภาพ ศึกษาแหล่งงบประมาณบัณฑิตศึกษา กำหนดแผนงบประมาณระยะยาวและแผนงบประมาณระยะกลางเพื่อขอตั้งงบประมาณ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสภา กำหนดกลไกการบริหารงบประมาณและการขับเคลื่อนแผนงบประมาณบริหารงบประมาณตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพอเพียง ประเมินความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ระดมสรรพกำลังและจัดตั้งกองทุนวิจัยบัณฑิตศึกษา					
2.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณการ					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา					
ปัจจัยที่ 3 บุคลากรมืออาชีพ					
3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ: บุคลากรระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งสำนักงานบัณฑิตและอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา มีคุณสมบัติและสมรรถนะทางวิชาการอย่างมืออาชีพ มีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและคุณวุฒิทางวิชาการต่อเนื่อง โดย					
1) มีความรู้ความสามารถและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีสมรรถนะพื้นฐานทางวิชาการ					
3) ศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานและผลงานต่อเนื่อง					
4) มีผลงานและวิทยฐานะทางวิชาการสูงต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา					
5) มีความเป็นผู้นำและเป็นตัวแบบทางวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์ดีและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
6) พึงพอใจในการทำงานและมีความสุขจากการทำงาน					
3.2 กระบวนการคุณภาพ จัดให้มีการสรรหา ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการและการเรียนการสอนต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละบุคคล สนับสนุนการปฏิบัติงานตามและเต็มความรู้ความสามารถ จัดให้มีกลไกสนับสนุนการบริหารงานบุคคล ประเมินผลงานที่เป็นรูปธรรม ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และโดยผู้ประเมินที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมการพัฒนาการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาคือ					
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมิน					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
สมรรถนะ คุณสมบัติและการปฏิบัติงานของบุคลากรบัณฑิตศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80					
ปัจจัยที่ 4 เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเหมาะสม					
3.1 ข้อกำหนดคุณภาพ จัดหา พัฒนาและใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม					
1) สื่อ เครื่องมือการจัดการเรียนการสอนครบเกณฑ์ตามมาตรฐานของแต่ละหลักสูตร					
2) หนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาสืบค้นเพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน					
3) จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนการสอนเพียงพอตามเกณฑ์					
4) Software เพื่อการจัดการเรียนการสอน ชุดการเรียนเพียงพอสำหรับให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง					
5) สำนักงานมีเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศมีลักษณะพร้อมใช้ และมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกับเครือข่ายและสมาชิกได้ทั่วโลก					
3.2 กระบวนการงานคุณภาพ จัดให้มีการศึกษาความต้องการจำเป็น กำหนดแผนพัฒนาสรรหาและพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุนการใช้และการพัฒนาสื่อการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาผลงานและการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้จบการศึกษา					
3.3 ตัวชี้วัดคุณภาพ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติต่างวิชาการของบุคลากรบัณฑิตศึกษาทั้งภาพรวมและรายบุคคลสูงขึ้นต่อเนื่อง (อัตราเพิ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี)					
ส่วนกลไก					
เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรการ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย แนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยจะบังเกิดผลตาม					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
เป้าประสงค์ได้ ภายใต้เงื่อนไขสำคัญ ดังนี้					
1. ผู้รับผิดชอบ จัดโครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นแบบกึ่งจำลอง เป็นโครงสร้างภายในที่คล่องตัว บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี ประกอบด้วยบุคคลและองค์คณะบุคคลที่รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัยตามลำดับ ดังนี้					
2.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นสภาวิชาการและสภาบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย(แผนพัฒนามหาวิทยาลัย) แผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปีและให้ความเห็นชอบระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา					
2.2 อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย					
2.3 คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา เป็นกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและกลั่นกรองแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแผนงบประมาณระยะกลางของบัณฑิตวิทยาลัย แผนปฏิบัติการพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปีและระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตศึกษา					
2.4 คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งจากรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณะและสาขาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย โดยคณบดีบัณฑิตเป็นประธานทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรองนโยบาย แผน ระบบการบริหารและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
2.5 คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุดของบัณฑิตวิทยาลัย บริหารงานบัณฑิตศึกษาโดยคำแนะนำของกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยและกรรมการบัณฑิตศึกษา โดย บริหารงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี					
2.6 คณะอนุกรรมการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนางานบัณฑิตศึกษาแต่ละพันธกิจ เป็นคณะกรรมการร่วมเพื่อการประสานการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา					
2.7 กรรมการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการบริหารงานบัณฑิตศึกษาทุกคณะทุกตำแหน่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและประเมินความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม					
3. การประเมินผล					
5) ถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จสู่การปฏิบัติทั้งระดับองค์กรคณะบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม					
6) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน ระดับกรรมการต่อ หัวหน้ากลุ่ม ประธาน อนุกรรมการ ประธานกรรมการ คณะบดีบัณฑิต อธิการบดี ตามลำดับแล้วแต่กรณี					
7) ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานทุกระดับ กำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้าเป็นที่รับรู้ร่วมกัน และดำเนินการประเมินทั้งการประเมินตนเอง การประเมินภายในและการประเมินจากภายนอก					
8) จัดและใช้ระบบสารสนเทศกลาง GSMIS ช่วยในการประเมินและรายงานอย่างเป็นรูปธรรมแสดงผลได้คลอบเวลาและต่อเนื่อง					
3. เงื่อนไขความสำเร็จ					
3.1 สภามหาวิทยาลัย อธิการบดีและคณะที่จัดการศึกษา					

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ระดับบัณฑิตศึกษา ให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการพัฒนา					
3.2 บัณฑิตวิทยาลัยได้รับงบประมาณเพื่อการดำเนินการตามแผนและเพียงพอตามความจำเป็น					
3.3 คณะกรรมการ คณาจารย์ นิสิตและเครือข่ายเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน					
3.4 แผนพัฒนาบัณฑิตศึกษา ระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นที่รับรู้และยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการทางการศึกษา					
3.5 จัดให้มีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับ เจ้าภาพที่รับผิดชอบ ความร่วมมือ ความต่อเนื่อง ค่าใช้จ่าย การประเมินผลและระบบสารสนเทศกลางกสรบริหารงานบัณฑิตศึกษา (GMIS)					

ภาคผนวก ง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร มีความมุ่งหมายให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณารูปแบบแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานครว่ามีความเที่ยงตรงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์อย่างน้อยเพียงใด กรุณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความแต่ละข้อ กับนิยามศัพท์เฉพาะ และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อความนั้น สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อความนั้น สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 1 หมายถึง ข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

หากข้อคำถาม/ข้อความข้อใดที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่สอดคล้องขอความกรุณาเสนอแนะไว้ข้างท้ายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	1.สถานภาพหน่วยงาน/ปีที่จัดตั้ง (โครงสร้าง/ภายใน) 2.ภารกิจ(ที่กฎหมายกำหนด/ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง)				
	3.การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่				
	4.ปัจจัยการบริหารงานบัณฑิต(อัตรากำลัง-มีจริง/งบประมาณต่อปี/เครื่องมือ ICT สำคัญ/แหล่งเรียนรู้ ฯ)				
	5.การสร้างบรรยากาศการทำงานและการอำนวยความสะดวกของบัณฑิตวิทยาลัย(มีกวีวิธี/วิธีการที่เป็นจุดเน้นอย่างไร)				
	6. ความสำเร็จที่สำคัญ				
	6.1 การประสานการผลิตบัณฑิต (จำนวนนิสิต/แนวทางประสาน การรับนิสิต/ทะเบียน/การจัดการเรียนการสอน/การวัด ประเมินผล)				
	6.2 การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน TQF				
	6.3 การควบคุมคุณภาพบัณฑิต (คุณวุฒิอาจารย์/อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/มาตรฐานและการเผยแพร่วิทยานิพนธ์)				
	6.6 การสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาในและต่างประเทศ				
	6.7 การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา (ทำอะไร สำเร็จอย่างไร)				

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	6.8 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ทำอะไร สำเร็จอย่างไร)				
	6.9 การส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู(ทำอะไร สำเร็จอย่างไร)				
	7. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (การประเมิน/การรายงาน/นวัตกรรมการบริหาร)				

ตอนที่ 3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษาในปัจจุบันและที่ควรจะเป็น (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	1.การจัดระบบประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา (วิธีการจัด วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบและการบริหารจัดการ)				
	2.การบริหารคุณภาพ (วิธีการ ขั้นตอน)				
	3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ (วิธีการ/ความสำเร็จ สำคัญ)				
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต (วิธีการวางแผน/ องค์กรประกอบ/ กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)				
	5.การดำเนินการตามแผน (นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)				
	6.การจัดระบบงานและการจัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการ ปฏิบัติงาน (งานอะไรบ้าง จัดอย่างไร มีคู่มือกี่ชนิด อะไรบ้าง)				
	7.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit) (ตรวจอย่างไร ใคร เป็นผู้ตรวจ)				
	8.การประเมินคุณภาพ (วิธีประเมิน ผู้ประเมิน ระบบ การประเมิน)				
	9.การทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา				
	10.การปรับปรุงพัฒนา (มีกระบวนการปรับปรุงพัฒนา คุณภาพอย่างไร เรื่องสำคัญที่นำผลการประเมินสู่การ ปรับปรุงพัฒนาที่สำคัญ)				
	11.การสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา				

ตอนที่ 4 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	1.วัตถุประสงค์ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย				
	2.องค์ประกอบของแบบจำลองระบบคุณภาพ (องค์ประกอบการดำเนินการ)				
	3.ขั้นตอนและกระบวนการตามแบบจำลองระบบ (ขั้นตอน กระบวนการ)				
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต(วิธีการวางแผน/องค์ประกอบ/ กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)				
	5.การดำเนินการตามแผน (นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)				
	6.การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ				
	7.การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต				
	8.ระบบคุณภาพการผลิตและพัฒนามหาบัณฑิต(แนวทาง/ขั้นตอน)				
	9.ระบบคุณภาพการพัฒนาหลักสูตร(แนวทาง/ขั้นตอน)				
	10.ระบบคุณภาพการวิจัยและส่งเสริมงานวิจัย (แนวทาง/ขั้นตอน)				
	11.ระบบคุณภาพการจัดกิจกรรมพัฒนามหาบัณฑิต				

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	12.ระบบคุณภาพการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน				
	13.ระบบคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม				
	14.ระบบคุณภาพการสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบัณฑิต				
	15.ระบบคุณภาพการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ				

ตอนที่ 4 แนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	1.จุดเน้นคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์				
	2.แนวทางที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา				
	3.กลไกกำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา				
	4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ				

ตอนที่ 2 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษาในปัจจุบันและที่ควรจะเป็น (สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิต	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	+1	0	-1	
	1.การจัดการระบบประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา (วิธีการจัดวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบและการบริหารจัดการ)				
	2.การบริหารคุณภาพ (วิธีการขั้นตอน)				
	3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ(วิธี/ความสำเร็จสำคัญ)				
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต(วิธีการวางแผน/ องค์กรประกอบ/กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)				
	5.การดำเนินการตามแผน(นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)				
	6.การจัดระบบงานและการจัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงาน(งานอะไรบ้าง จัดอย่างไร มีคู่มือกี่ชนิด อะไรบ้าง)				
	7.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit ตรวจสอบอย่างไร ใคร เป็นผู้ตรวจ)				
	8.การประเมินคุณภาพ(วิธีประเมิน ผู้ประเมิน ระบบการประเมิน)				
	9.การทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา				
	10.การปรับปรุงพัฒนา(มีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างไร เรื่องสำคัญที่นำผลประเมินสู่การปรับปรุงพัฒนาที่สำคัญ)				
	11.การสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา				

ตอนที่ 3 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย(ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	1.วัตถุประสงค์แบบจำลอง				
	2.องค์ประกอบของแบบจำลองระบบคุณภาพ (องค์ประกอบการดำเนินการ)				
	3.ขั้นตอนและกระบวนการตามแบบจำลองระบบ (ขั้นตอนกระบวนการ)				
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต(วิธีการวางแผน/องค์ประกอบ/กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)				
	5.การดำเนินการตามแผน(นำแผนการปฏิบัติอย่างไรเตรียมอะไรบ้าง)				
	6.การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ				
	7.การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต				
	8.ระบบคุณภาพการผลิตและพัฒนามัธยมศึกษา(แนวทาง/ขั้นตอน)				
	9.ระบบคุณภาพการพัฒนาหลักสูตร(แนวทาง/ขั้นตอน)				
	10.ระบบคุณภาพการวิจัยและส่งเสริมงานวิจัย (แนวทาง/ขั้นตอน)				
	11.ระบบคุณภาพการจัดกิจกรรมพัฒนามัธยมศึกษา				
	12.ระบบคุณภาพการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน				
	13.ระบบคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม				

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิต	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	+1	0	-1	
	14.ระบบคุณภาพการสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบัณฑิต				
	15.ระบบคุณภาพการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ				

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิต	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	+1	0	-1	
	1.จุดเน้นคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์				
	2.แนวทางที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา				
	3.กลไกกำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา				
	4.ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร"				

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงาน
ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร ว่าเห็นด้วยมากน้อยมากน้อยเพียงใดแล้ว โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านและให้ข้อเสนอแนะในแต่ละข้อ โดยความหมายของแต่ละช่อง มีดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางรัชณี ธรรมสโรช)

ผู้วิจัย

นิสิตคุุณบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏใน
กรุงเทพมหานคร

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1.สถานภาพหน่วยงาน/ปีที่จัดตั้ง (โครงสร้าง/ภายใน)					
	2.ภารกิจ(ที่กฎหมายกำหนด/ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง)					
	3.การจัดโครงสร้างการบริหารและการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่					
	4.ปัจจัยการบริหารงานบัณฑิต(อัตรากำลัง-มีจริง/งบประมาณต่อปี/เครื่องมือ ICT สำคัญ/แหล่งเรียนรู้ฯ)					
	5.การสร้างบรรยากาศการทำงานและการอำนวยความสะดวกของบัณฑิตวิทยาลัย(มีกี่วิธี/วิธีการที่เป็นจุดเน้นอย่างไร)					
	6. ความสำคัญที่สำคัญ					
	6.1 การประสานการผลิตบัณฑิต (จำนวนนิสิต/แนวทางประสานการรับนิสิต/ทะเบียน/การจัดการเรียนการสอน/การวัด ประเมินผล)					
	6.2 การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน TQF					
	6.3 การควบคุมคุณภาพบัณฑิต (คุณวุฒิอาจารย์/อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/มาตรฐานและการเผยแพร่วิทยานิพนธ์)					
	6.6 การสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาในและต่างประเทศ					
	6.7 การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา(ทำอะไร สำเร็จอย่างไร)					

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการดำเนินงานของบัณฑิต	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร					
	6.8 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ทำอะไร สำเร็จอย่างไร)					
	6.9 การส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู(ทำอะไร สำเร็จอย่างไร)					
	7. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ(การประเมิน/ การรายงาน/นวัตกรรมการบริหาร)					

ตอนที่ 3 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษาในปัจจุบันและที่ควรจะเป็น (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการดำเนินงานของบัณฑิต	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร					
	1.การจัดระบบประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา (วิธีการจัด วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบและการบริหารจัดการ)					
	2.การบริหารคุณภาพ (วิธีการ ขั้นตอน)					
	3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ (วิธีการ/ความสำเร็จสำคัญ)					
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต (วิธีการวางแผน/ องค์กรประกอบ/ กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)					
	5.การดำเนินการตามแผน (นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)					
	6.การจัดระบบงานและการจัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการ ปฏิบัติงาน (งานอะไรบ้าง จัดอย่างไร มีคู่มือกี่ชนิด อะไรบ้าง)					
	7.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit) (ตรวจอย่างไร ใครเป็นผู้ตรวจ)					
	8.การประเมินคุณภาพ (วิธีประเมิน ผู้ประเมิน ระบบการ					

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ประเมิน)					
	9.การทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา					
	10.การปรับปรุงพัฒนา (มีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างไร เรื่องสำคัญที่นำผลการประเมินสู่การปรับปรุงพัฒนาที่สำคัญ)					
	11.การสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา					

ตอนที่ 4 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (สัมภาษณ์ผู้รู้และผู้ปฏิบัติ)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1.วัตถุประสงค์ของแบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย					
	2.องค์ประกอบของแบบจำลองระบบคุณภาพ (องค์ประกอบการดำเนินการ)					
	3.ขั้นตอนและกระบวนการตามแบบจำลองระบบ(ขั้นตอนกระบวนการ)					
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต(วิธีการวางแผน/องค์ประกอบ/ กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)					
	5.การดำเนินการตามแผน (นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)					
	6.การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ					
	7.การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต					

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	8.ระบบคุณภาพการผลิตและพัฒนาบัณฑิต(แนวทาง/ขั้นตอน)					
	9.ระบบคุณภาพการพัฒนาหลักสูตร(แนวทาง/ขั้นตอน)					
	10.ระบบคุณภาพการวิจัยและส่งเสริมงานวิจัย(แนวทาง/ขั้นตอน)					
	11.ระบบคุณภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบัณฑิต					
	12.ระบบคุณภาพการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน					
	13.ระบบคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
	14.ระบบคุณภาพการสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนาบัณฑิต					
	15.ระบบคุณภาพการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ					

ตอนที่ 4 แนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1.จุดเน้นคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์					
	2.แนวทางที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา					
	3.กลไกกำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
	4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบจำลองระบบคุณภาพบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ					

ตอนที่ 2 การประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษาในปัจจุบันและที่ควรจะเป็น (สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1.การจัดการระบบประกันคุณภาพบัณฑิตศึกษา(วิธีการจัดวัตถุประสงค์ องค์ประกอบและการบริหารจัดการ)					
	2.การบริหารคุณภาพ (วิธีการขั้นตอน)					
	3.การจัดระบบข้อมูลคุณภาพ(วิธี/ความสำเร็จสำคัญ)					
	4.การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต(วิธีการวางแผน/องค์ประกอบ/กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)					
	5.การดำเนินการตามแผน(นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างไรเตรียมอะไรบ้าง)					
	6.การจัดระบบงานและการจัดทำคู่มือคุณภาพ คู่มือการปฏิบัติงาน(งานอะไรบ้าง จัดอย่างไร มีคู่มือกี่ชนิดอะไรบ้าง)					
	7.การตรวจสอบคุณภาพ (Audit ตรวจสอบอย่างไร ใครเป็นผู้ตรวจ)					
	8.การประเมินคุณภาพ(วิธีประเมิน ผู้ประเมิน ระบบการประเมิน)					
	9.การทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา					
	10.การปรับปรุงพัฒนา(มีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างไร เรื่องสำคัญที่นำผลประเมินสู่การปรับปรุงพัฒนาที่สำคัญ)					
	11.การสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา					

ตอนที่ 3 แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1. วัตถุประสงค์แบบจำลอง					
	2. องค์ประกอบของแบบจำลองระบบคุณภาพ (องค์ประกอบการดำเนินการ)					
	3. ขั้นตอนและกระบวนการตามแบบจำลองระบบ(ขั้นตอนกระบวนการ)					
	4. การวางแผนพัฒนาคุณภาพบัณฑิต(วิธีการวางแผน/ องค์ประกอบ/กลยุทธ์/จุดเน้น/กลไก)					
	5. การดำเนินการตามแผน(นำแผนการปฏิบัติอย่างไร เตรียมอะไรบ้าง)					
	6. การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ					
	7. การใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานบัณฑิต					
	8. ระบบคุณภาพการผลิตและพัฒนามหาบัณฑิต(แนวทาง/ ขั้นตอน)					
	9. ระบบคุณภาพการพัฒนาหลักสูตร(แนวทาง/ขั้นตอน)					
	10. ระบบคุณภาพการวิจัยและส่งเสริมงานวิจัย(แนวทาง/ ขั้นตอน)					
	11. ระบบคุณภาพการจัดกิจกรรมพัฒนามหาบัณฑิต					
	12. ระบบคุณภาพการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน					
	13. ระบบคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
	14. ระบบคุณภาพการสร้างเครือข่ายการผลิตและพัฒนามหาบัณฑิต					
	15. ระบบคุณภาพการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดระบบคุณภาพในการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย (ตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์)

ด้าน	แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1.จุดเน้นคุณภาพบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์					
	2. แนวทางที่เป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา					
	3.กลไกกำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
	4.ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร”					

ภาคผนวก ฉ
สำเนาอุฉิบัตรต่างประเทศ



This is to certify that

Mrs. Ratchanee Dharmasaroja

Participated in a Short Course

On the topic of

English for Research

At

The University of Tasmania

AUSTRALIA

October 2008

Marian Star
Director of Studies
English Language Centre
University of Tasmania

Gregory J Cairnduff
Coordinator
Short Courses and
Study Tours
31 October 2008



**MILLION
LEADERS
MANDATE**

Certificate of Graduation

THIS IS TO CERTIFY THAT

RATCHANEE DHARMASARAJ

has completed the three year training curriculum in the MILLION LEADERS MANDATE initiative under Dr. John C. Maxwell and his training team from 2005-2007.

In addition to the training, each member of this initiative has committed to multiply leaders by training them to train others, thus fulfilling the imperative in 2 Timothy 2:2

"And the things which you have received from me, entrust them to faithful men who will be able to teach others also."

May God continue to use you to equip more leaders for the fulfillment of the Great Commission around the world, beginning in your own country.

John C. Maxwell
Dr. John C. Maxwell
Founder

John A. Hull
Dr. John Hull
President/CEO

EQUIP
Equipping Leaders to Multiply the World

ภาคผนวก ข
หนังสือตอบรับลงวารสาร



ที่ ศธ ๐๕๖๔.๑๔/๑๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ อีสรภาพ ๑๕ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพฯ ๑๐๖๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ตอบรับการตีพิมพ์บทความวิจัย ใน “วารสารบัณฑิตวิทยาลัย”

เรียน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ บทความวิจัย 1 ชุด
๒ CD บทความวิจัย 1 แผ่น

ตามที่นางรัชณี ธรรมสโรช นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ส่งบทความวิจัยคุณูปกตบัณฑิต เรื่อง “แบบจำลองระบบคุณภาพการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร” ทางบัณฑิตวิทยาลัย ได้รับบทความเรียบร้อยแล้วและจะดำเนินการตีพิมพ์ลงในวารสารบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๐, ๑๘๑๓

โทรสาร ๐-๒๕๗๐-๑๗๘๖

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	นางรัชณี ธรรมสโรช
วัน เดือน ปี เกิด	16 พฤษภาคม พ.ศ. 2507
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	ครุศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
พ.ศ. 2551	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต(การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
พ.ศ. 2551	ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาศาสนศาสตร์ สถาบันกรุงเทพคริสตศาสนศาสตร์ สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยคริสเตียน
พ.ศ. 2556	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ประวัติการทำงาน	ธุรกิจส่วนตัว