

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา รูปแบบกระบวนการ การดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ เกี่ยวกับการดำเนินการในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

##### งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. สำนักรูปแบบกระบวนการ การดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
2. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ เกี่ยวกับการดำเนินการในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และ
3. เสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

##### ประชากร

1. ประชากรตอบแบบสำรวจ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้อำนวยการ กองบริการ การศึกษา และเจ้าหน้าที่ประสานงานที่เกี่ยวข้องของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 16 แห่ง ทั้งนี้ไม่รวมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่จำกัดจำนวนรับ และสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อนุญาตให้ทำการศึกษาวิจัย รวมจำนวน 16 แห่ง

- 1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 1.3 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 1.4 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 1.5 มหาวิทยาลัยมหิดล
- 1.6 มหาวิทยาลัยศิลปากร
- 1.7 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 1.8 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 1.9 มหาวิทยาลัยนเรศวร
- 1.10 มหาวิทยาลัยบูรพา
- 1.11 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- 1.12 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 1.13 มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- 1.14 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- 1.15 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- 1.16 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

2. ประชากรตอบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการฝ่ายกิจการวิชาการ ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทั้ง 16 สถาบัน

3. ประชากรตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 344 คน คือ

3.1 ผู้บริหารระดับสูงของคณะต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ รองอธิการบดี อธิการบดี รองอธิการบดี หัวหน้าภาควิชา และผู้อำนวยการ จำนวน 172 คน ได้แบบสอบถามคืน 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 63.37

3.2 อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 172 คน ได้แบบสอบถามคืน 117 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 68.02

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกได้ดังนี้

1. แบบสำรวจข้อมูลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2. แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดจากนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2539
3. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อกระบวนการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอในรูปแบบของตารางและความเรียง
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ที่มีต่อกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ด้วยการทดสอบ (t - test) ในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

### สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยสรุปและนำเสนอได้ดังนี้

1. การสำรวจรูปแบบกระบวนการ การดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สรุปได้ว่า

ในปี พ.ศ. 2539 โครงการการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นโครงการ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพบัณฑิต พบว่า มีการประกันคุณภาพภายนอก กล่าวคือโครงการศึกษาดูงานเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพในต่างประเทศและโครงการประสานความร่วมมือในการประกันคุณภาพกับสถาบันอื่น จำนวนน้อยที่สุด 2 สถาบัน นอกจากนี้ ยังพบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามโครงการต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนในด้านวิชาการมากที่สุด และโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้มีการประเมินโครงการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียง 6 สถาบัน ที่เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการประกันคุณภาพแก่หน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2540 สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้มีการวางแผนโครงการไว้ จำนวน 1-5 โครงการ

สถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่มีจำนวนนิสิตนักศึกษาและจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี โท และเอกไม่แตกต่างกัน สำหรับหลักสูตรระดับปริญญาเอกก่อนการประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2539 พบว่า จากสถาบันอุดมศึกษาจำนวนทั้งหมด 16 แห่ง มี 6 สถาบัน ได้มีการจัดทำแบบรายงานกิจกรรมการเรียนการสอน หรือแบบประเมินการเรียน การสอน โดยนิสิตนักศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลและมีการสัมมนาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนด้านต่าง ๆ มีการปรับปรุงหลักสูตร จำนวน 4 สถาบัน และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบ จำนวน 3 สถาบัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีจำนวน 4 สถาบัน ที่มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาก่อนการประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพในระดับอุดมศึกษา ภายหลังการประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ในระดับสถาบัน จำนวน 7 สถาบัน และมีการดำเนินการในระดับคณะวิชา จำนวน 4 สถาบัน

นอกจากนี้ ยังพบว่า ในปี พ.ศ. 2539-2540 มีการดำเนินการจัดทำคู่มือในการประกันคุณภาพการศึกษาและจัดประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบ มีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารสูงสุดได้ให้การยอมรับหลักการและเห็นประโยชน์ของการประกันคุณภาพการศึกษามากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและกำหนดเป้าหมายของสถาบันอย่างชัดเจน และดำเนินงานแจ้งให้คณะได้รับทราบ

สำหรับด้านปัญหาและอุปสรรคในการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่าสถาบันส่วนใหญ่ยังขาดงบประมาณในการสนับสนุน ขาดการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นสาเหตุให้ขาดการยอมรับในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จากการจัดลำดับปัญหาและอุปสรรค พบว่า

1. บุคลากรไม่ยอมรับการประเมิน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษา เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนความตื่นตัวในการประกันคุณภาพการศึกษา
2. บุคลากรฝ่ายอำนวยการยังไม่มีความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษา
3. บุคลากรขาดสำนึกในการดำเนินการประกันคุณภาพ
4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ของการประกันคุณภาพการศึกษา

### รูปแบบกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ประกอบด้วยระบบ 3 ระบบ คือ

ระบบกำกับ มีลักษณะในการกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์ ตามนโยบาย และเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ จึงกลายเป็นระบบที่ทำให้เกิดฐานข้อมูลให้แก่ระบบที่ 2 และ 3

ระบบสนับสนุน เป็นระบบที่สนับสนุนให้ระบบที่ 1 แข็งแกร่ง และเพิ่มขีดความสามารถให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระบบนี้เป็นฐานข้อมูลให้เกิดระบบที่ 3

ระบบสนับสนุน ตรวจสอบว่าการดำเนินงานตามแผนนโยบายทั้งใน 2 ระยะนั้น ได้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ดังนั้น ระบบนี้ก็จะป้อนข้อมูลกลับไปสู่ระบบที่ 2 เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาขีดความสามารถให้มากขึ้น

รูปแบบที่ 2 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. พัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษา
2. กำกับ หรือการควบคุมคุณภาพ โดยหน่วยงานภายในเป็นการกำกับกับการเรียนการสอน หรือการวิจัย ซึ่งคณะหรือหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการเอง
3. สนับสนุน คณะกำหนดข้อปฏิบัติที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ด้านต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดกลไก การประกันคุณภาพ การเรียนการสอน เป็นต้น
4. ตรวจสอบและประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานภายใน เพื่อเตรียมพร้อมในการประเมินผลจากภายนอก

รูปแบบที่ 3 การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 สร้างความยอมรับในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการปูพื้นฐานความเข้าใจให้แก่คณะต่าง ๆ และบุคลากร ตลอดจนกำหนดกรอบแนวคิดในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 2 จัดตั้งองค์กรรับผิดชอบการดำเนินงาน คือ คณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 3 ออกเยี่ยมชมหน่วยงาน เพื่อดูความคืบหน้าของแต่ละคณะและหน่วยงาน ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 4 การปรับปรุงระบบ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยจัดเป็นการประชุมประจำปี

ระยะที่ 5 การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

## ขั้นตอนการดำเนินงาน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยทุกสถาบันได้นำนโยบายและแนวปฏิบัติ โดยการนำหลักการและนโยบาย เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันให้บุคลากรได้รับทราบ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเกิดการยอมรับ จึงมีการเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์เข้ามามีส่วนในการจัดประชุมสัมมนาระดับคณะทุกคณะวิชา มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการสร้างระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินการสอนของอาจารย์โดยนิสิต โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตลอดจนมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันทั้งในระดับสถาบันและคณะ และมีการจัดตั้งสำนักประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพภายในสถาบัน มีการจัดทำแผนงานการดำเนินการและมีการจัดประชุมร่วมกันพิจารณาของมหาวิทยาลัย ในภูมิภาค 9 สถาบัน เพื่อกำหนดดัชนีประกันคุณภาพการศึกษา โดยมี 9 องค์ประกอบ จัดการทำจดหมายข่าว เผยแพร่ ออกสู่สถาบันภายนอกเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ของสถาบันอีกด้วย สำหรับการติดตามประเมินผล สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้มีการจัดประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในคณะ/สถาบัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และสรุปผลข้อมูลรายปี นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลบัณฑิตที่จบออกไป และกระจายอำนาจให้คณะมีอิสระในการดำเนินการติดตามและรายงานมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ปี และภายใน 3-5 ปี จะติดตามในแต่ละขั้นตอนทุกสถาบัน

## วิธีดำเนินการการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบัน

### มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งมีการออกแบบสอบถาม เพื่อประเมินตนเอง เพื่อจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ผู้บริหารระดับสูงให้การยอมรับและมีวิสัยทัศน์ในการประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับและไม่เกิดการต่อต้านต่อไป จึงมีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับสถาบันและคณะ ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ก่อนที่จะไปกำหนดหลักสูตร หรือปรับปรุงหลักสูตร นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบหลักที่จะมีผลต่อคุณภาพ ควรกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ชัดเจน และการสร้างกลไกการตรวจสอบ โดยเฉพาะต้องกำหนดเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจน นอกจากนั้นการประชาสัมพันธ์ยังมีส่วนสำคัญที่ต้องมีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง มีการเปิดโอกาสให้สถาบันเปิดโอกาสให้มีหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

## ปัญหาและอุปสรรค

ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษานั้น มีทั้งที่พบปัญหาและอุปสรรค และยังไม่พบปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากเพิ่งเริ่มมีการดำเนินการ ซึ่งสถาบันที่ไม่มีปัญหา เนื่องจากได้รับความร่วมมือจากบุคลากรของสถาบัน และได้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และมีการบริหารจากระดับล่างสู่ระดับบน (Bottom up) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่มาจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพการศึกษา และไม่เคยชินกับการทำงานเป็นระบบ ขาดงบประมาณ และที่สำคัญการปรับเปลี่ยนผู้บริหารจะส่งผลให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ต่อเนื่อง และจากการที่ทุกคนในองค์กรเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน อาจมีผลทำให้การดำเนินงานล่าช้า เนื่องจากต่างคนต่างรอดความชัดเจนของภาควิชาและสถาบัน

## ความต้องการสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ มีความต้องการการสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย ในเรื่องวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบคุณภาพที่สามารถเป็นที่ปรึกษา และชี้แนะในการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะหน่วยงานกลางและบุคลากรที่สามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังพบว่าสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องการให้ทบวงมหาวิทยาลัย จัดทำ Workshop ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้อีกด้วย

## 2. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ความคิดเห็น วิธีดำเนินการ	ผู้บริหาร	อาจารย์
การนำนโยบาย สู่แนวปฏิบัติ		
ลำดับที่ 1	สถาบันกำหนดนโยบายและแนวทางสอดคล้องกับทบวงมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.86$ )	การพัฒนาระบบและกลไกภายในเป็นสิ่งจำเป็นก่อนนำนโยบายไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.24$ )
2	มีการกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.81$ )	ประสิทธิภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพผู้บริหารในหน่วยงานของ ( $\bar{X} = 4.15$ )
3	จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อดำเนินกิจกรรมประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 2.90$ )	การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการนำนโยบายประกันคุณภาพการศึกษาสู่แนวปฏิบัติให้กับคณะ/ภาควิชา มีระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 2.79$ )
ด้านการจัดการ		
ลำดับที่ 1	คณะกำหนดระบบการคัดเลือกและคุณสมบัติผู้เข้ารับการศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.94$ )	อาจารย์เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย ( $\bar{X} = 3.41$ )
2	คณะ/ภาควิชามีการกำหนดคุณสมบัติบัณฑิตไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.93$ )	ประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 2.92$ )
3	คณะกรรมการส่งเสริมการมีงานทำเพื่อเป็นรายได้ให้นักศึกษาในภาวะเศรษฐกิจซบเซา ( $\bar{X} = 2.98$ )	จัดทำระบบข้อมูลนิสิตนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในคณะ ( $\bar{X} = 2.92$ )
		มีการกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจนในการดำเนินงานประกันคุณภาพของหน่วยงานภายในคณะ/ภาควิชา เช่น กำหนดไว้ 1-2 ปี ( $\bar{X} = 2.57$ )



ความคิดเห็น วิธีดำเนินการ	ผู้บริหาร	อาจารย์
<b>ด้านนิสิตนักศึกษา</b> ลำดับที่ 1 กำหนดระบบการคัดเลือก สอดคล้องกับ หลักสูตร ( $\bar{X} = 3.94$ ) 2 มีการกำหนดคุณสมบัติบัณฑิตที่พึง ประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.93$ ) 3 สนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อ พัฒนานิสิตนักศึกษา ( $\bar{X} = 3.80$ )	กำหนดคุณสมบัติบัณฑิตที่พึงประสงค์ ไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.74$ ) กำหนดระบบการคัดเลือก สอดคล้องกับ หลักสูตร ( $\bar{X} = 3.70$ ) สนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อ พัฒนานิสิตนักศึกษา ( $\bar{X} = 3.59$ )	
<b>ด้านอาจารย์</b> ลำดับที่ 1 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ อาจารย์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.57$ ) 2 ควรมีระบบการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ที่มี คุณภาพและมีความเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.49$ ) 3 ควรมีการติดตามให้อาจารย์จัดทำ Course Syllabus ก่อนสอน ( $\bar{X} = 4.45$ )	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ อาจารย์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.34$ ) มี 2 ระดับ คือ ควรคำนึงถึงความสำคัญของอาจารย์ที่เลี้ยง และควรมีการวางแผนทดแทนอาจารย์ ใกล้เคียง ( $\bar{X} = 4.24$ ) ควรจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของ อาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.22$ )	
<b>ด้านหลักสูตร</b> ลำดับที่ 1 ควรรกำหนดหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้อง การพัฒนากำลังคน ( $\bar{X} = 4.67$ ) 2 ควรมีการกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมายของ หลักสูตร ( $\bar{X} = 4.66$ ) 3 ควรมีการติดตามการดำเนินงานด้าน หลักสูตร มีการประเมินและปรับปรุงทุก 5 ปี ( $\bar{X} = 4.61$ )	ควรรกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมายของหลัก สูตรไว้อย่างชัดเจน และควรรกำหนด หลักสูตรที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) ในการสร้างหลักสูตรใหม่ ปรับปรุงหลัก สูตรเก่า ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิ ( $\bar{X} = 4.41$ ) ควรมีการติดตามการดำเนินงานด้าน หลักสูตรมีการประเมินและปรับปรุง ทุก 5 ปี ( $\bar{X} = 4.38$ )	

ความคิดเห็น วิธีดำเนินการ	ผู้บริหาร	อาจารย์
ด้านห้องสมุด ลำดับที่ 1	จัดให้มีแหล่งทรัพยากรสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.50$ )	บุคลากรให้คำปรึกษาการใช้ห้องสมุดมี ความสำคัญควรเป็นคนมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.23$ )
2	บุคลากรที่ให้คำปรึกษาการใช้ห้องสมุดมี ความสำคัญ ควรเป็นคนมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.44$ )	จัดให้มีแหล่งทรัพยากรสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.25$ )
3	คณะจัดฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีแก่ อาจารย์และนิสิตนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.23$ )	ควรมีการขยายเวลาเปิดบริการเพื่อให้ ผู้ใช้บริการได้มากขึ้น ( $\bar{X} = 4.15$ )
ด้านการวิจัย ลำดับที่ 1	คณะควรหาทางสนับสนุนการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยของอาจารย์ ( $\bar{X} = 4.48$ )	มี 3 ระดับ คือ คณะควรหาทางสนับสนุนการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยของอาจารย์ คณะควรมีฐาน ข้อมูลวิจัยของอาจารย์ และควรมีการ ติดตามงานวิจัยที่ได้รับทุนอย่างมีระบบ ( $\bar{X} = 4.33$ )
2	มี 2 ระดับคือ คณะควรมีฐานข้อมูลวิจัยของอาจารย์ที่ สามารถเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย และคณะ ควรมีการติดตามงานวิจัยที่ได้รับทุน อย่างมีระบบ ( $\bar{X} = 4.45$ )	ควรทำโครงการพัฒนานักวิจัยอย่าง ต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.53$ )
3	ควรมีการโครงการพัฒนานักวิจัยอย่าง ต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.44$ )	คณะควรสนับสนุนการไปประชุมวิชาการ ด้านการวิจัยทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.20$ )

ความคิดเห็น วิธีดำเนินการ	ผู้บริหาร	อาจารย์
ด้านการบริการ		
วิชาการ		
ลำดับที่ 1	ควรมีการส่งเสริมระบบการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานของรัฐและเอกชน ( $\bar{X} = 4.25$ )	ควรมีการส่งเสริมระบบการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานของรัฐและเอกชน ( $\bar{X} = 4.23$ )
2	ควรจัดตั้งหน่วยงานเพื่อผลิตและเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน ( $\bar{X} = 4.19$ )	ควรจัดตั้งหน่วยงานเพื่อผลิตและเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน ( $\bar{X} = 4.18$ )
3	ควรมีการติดตามการให้บริการแก่สังคมของอาจารย์และเงินทุนที่ได้รับจากการให้บริการวิชาการ ( $\bar{X} = 4.23$ )	ควรจัดให้มีการติดตามการให้บริการทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.04$ ) เงินทุนที่ได้รับจากการให้บริการ และ คณะควรจัดประชุมระดับชาติ เพื่อเผยแพร่ผลงาน ( $\bar{X} = 4.04$ )

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

**1. ปัญหาด้านการจัดการ** บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาในการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาสู่แนวปฏิบัติเป็นลำดับแรก ( $n = 20$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ได้ดำเนินการทางแนวทางและวิธีการอย่างจริงจัง อย่างเป็นแบบแผนและเป็นรูปธรรม บางครั้งมีรายละเอียดมาก แต่ยังมีได้ลงมือทำจริง ( $n = 16$ ) และระบบราชการในมหาวิทยาลัยไม่เอื้อต่อการดำเนินการประกันคุณภาพ เนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง บุคลากรเคยชินกับระบบเดิมมองจุดมุ่งหมาย ยังยึดติดว่าเป็นการจับผิด ( $n = 10$ )

#### ข้อเสนอแนะ

1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนสร้างแรงจูงใจ โดยการกำหนดนโยบายให้ชัดเจน จัดทำศูนย์ปฏิบัติการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ( $n = 27$ )

2. ผู้บริหารควรเริ่มทำแบบค่อยเป็นค่อยไปแบบมีแผนงาน เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติให้ชัดเจนและตั้งหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และควรมีการทำการประกันคุณภาพการศึกษาในทุกด้าน ( $n = 10$ )

**2. ปัญหาด้านนิสิตนักศึกษา** ในเรื่องขบวนการรับนักศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ไม่มีนักศึกษาที่มีความสนใจเข้าศึกษาในสาขาวิชาที่ตนรัก นอกจากนี้คุณภาพของนักศึกษายังมีความแตกต่างกันก่อนเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงทำให้การเรียนการสอนขาดคุณภาพได้บัณฑิตไม่ตรงตามเป้าหมาย และเมื่อเข้ามาแล้วก็ย้ายไปเรียนคณะอื่น ๆ ( $n = 17$ ) นักศึกษายังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะในเรื่องความสำคัญ การประเมินการสอนของอาจารย์อาจทำให้ข้อมูลไม่ตรงตามความต้องการ ( $n = 16$ ) และ ในปัจจุบันนักศึกษายังขาดความใฝ่รู้ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง เป้าหมายของการเรียนยังไม่ชัดเจน ขาดทักษะและส่วนใหญ่ขาดคุณธรรม จริยธรรม กฎ กติกา มารยาทอาจเนื่อง มาจากกฎระเบียบไม่เข้มงวด ( $n = 15$ )

#### ข้อเสนอแนะ

1. ชี้แจงให้นักศึกษาเข้าใจและให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา โดยการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมกันประกันคุณภาพการศึกษาด้วย ( $n = 10$ )
2. ควรกำหนดเกณฑ์ให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทุกรูปแบบ โดยใช้คะแนนเป็นตัวกำหนดเป็นคุณธรรม จริยธรรมในการอบรม ตลอดจนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ( $n = 9$ )
3. ควรมีการทบทวน ขบวนการรับเข้าเพื่อให้ได้นักศึกษาตามความประสงค์ โดยมีมาตรการการรับเข้าให้ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน ( $n = 6$ )

**3. ปัญหาด้านอาจารย์** ในเรื่องอาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ( $n = 28$ ) เป็นลำดับแรก ลำดับต่อไป อาจารย์ใหม่ในคณะใหม่ขาดที่เลี้ยงแนะนำในการปฏิบัติงาน ( $n = 9$ ) และอาจารย์ไม่มีโอกาสเสริมความรู้ในวิชาการต่าง ๆ มีอัตราความเป็นอิสระใช้อิสระภาพทางวิชาการ โดยความเข้าใจผิด ขาดความกระตือรือร้น (Dead wood) ( $n = 7$ )

#### ข้อเสนอแนะ

1. กำหนดเกณฑ์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด สร้างการยอมรับ มีมาตรการจูงใจในขณะปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจัง ( $n = 9$ )
2. ควรมีการปฏิรูประบบมหาวิทยาลัย จัดระบบประเมินอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพ ปลุกจิตสำนึกสร้างแรงจูงใจ ระบบเงินเดือนให้ทัดเทียมภาคเอกชน ( $n = 9$ )
3. จัดอัตรากำลังอาจารย์เพิ่มในเกณฑ์สัดส่วนที่เพียงพอ ( $n=4$ )

**4. ปัญหาด้านหลักสูตร** หลักสูตรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อความต้องการของสังคม ( $n = 10$ ) การปรับปรุงหลักสูตรมีขั้นตอนการเสนอหลักสูตรมากเกินไป ( $n = 6$ ) และเนื้อหาในหลักสูตรมีมากเกินไป จนทำให้นิสิตนักศึกษาขาดความคิดริเริ่ม และคิดเองไม่เป็น ขาดความเป็นเอกลักษณ์ หลักสูตรบางวิชามีความคล้ายคลึงกันขาดความลึกซึ้ง ( $n = 6$ )

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรลดขั้นตอนการปรับปรุงหลักสูตรให้กระชับลง ( $n = 6$ )
2. ควรทบทวนแนวคิดใหม่เพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยการลดหน่วยกิต เพิ่มงานด้านการค้นคว้าหรือวิจัย หรือฝึกปฏิบัติให้มากขึ้น ( $n = 6$ )
3. ควรมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้ามาร่วมพิจารณา จัดทำหลักสูตร คณะกรรมการติดตามมีรูปแบบการติดตามประเมินผลหลักสูตรในระยะเวลาต่างๆ ได้ และมีความเป็นกลาง ( $n = 4$ )

**5. ปัญหาด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้** ขาดงบประมาณบุคลากรที่มีความรู้ช่วยชี้นำ เรื่องเทคโนโลยี และแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ นอกจากนี้บรรยากาศไม่เอื้อให้เกิดการค้นคว้า ( $n = 25$ ) ในยุค IMF มีส่วนทำให้เกิดผลกระทบต่องบประมาณที่ถูกตัดทอนลงไปมาก ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน วิจัยและงบประมาณที่ได้ยังยึดติดอยู่กับสิ่งก่อสร้างอาคาร ( $n = 5$ ) การเรียนการสอนไม่เอื้อนักศึกษ เกิดความล่าช้าในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้ใช้ห้องสมุดไม่คุ้มค่า ( $n = 3$ )

### ข้อเสนอแนะ

1. สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการและมีการส่งเสริมการศึกษาไทย จัดมุม privacy ในการทำงาน ( $n = 14$ )
2. จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองประเมินการใช้ห้องสมุด และพัฒนาห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน ( $n = 5$ )
3. ควรปรับปรุงการเรียนการสอน โดยการสร้างเงื่อนไขหรือระบุไว้ในหลักสูตร ( $n = 2$ )

**6. ปัญหาด้านการวิจัย** คณะ/ภาควิชา ไม่มีทิศทางการวิจัยที่ชัดเจน ต่างคนต่างทำ ขาดผู้นำทีม สำหรับนักวิจัยใหม่จะขาดประสบการณ์ ( $n = 7$ ) ยังไม่มีการสนับสนุนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้อาจารย์ไม่สนใจทำวิจัยโดยเฉพาะแหล่งทุน ( $n = 7$ ) และอาจารย์ทำงานไม่เสร็จทันเวลาที่กำหนด เพราะมีเวลาจำกัด ( $n = 7$ )

### ข้อเสนอแนะ

1. ส่งเสริมให้ทุนวิจัย หาแหล่งทุนงบประมาณสถานที่ทำงานวิจัย ( $n = 8$ )
2. ส่งเสริมมาตรฐานในการทำวิจัยที่มีประสบการณ์ หาโอกาสทำความรู้จักนักวิจัยต่างชาติ เพื่อปรึกษาหารือและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ( $n = 4$ )
3. ควรมีการแบ่งเวลาให้อาจารย์ทำงานโครงการส่งเสริมบัณฑิตรุ่นใหม่ หรือ จ้างนิสิตนักศึกษา เช่น TA RA ช่วยคุม LAB TUTOR ( $n = 3$ )

**7. ปัญหาด้านบริการวิชาการ** ขาดงบประมาณ บริการไม่ทั่วถึง งานบางอย่างด่วนมาก ไม่มีการวางแผน (n=7) ขาดการสนับสนุนกำกับดูแลให้เป็นระบบ เพื่อเป็นแหล่งวิชาการชุมชน (n = 4) และ การแบ่งเวลา การจัดเวลาเพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน บ่อยครั้งเป็นการหากำไร หากเงินเข้าคณะมากกว่าจะเป็นประโยชน์ (n = 4)

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรเน้นในการให้บริการวิชาการที่เป็นประโยชน์ แต่สามารถเพิ่มรายได้มากขึ้น (n = 7)
2. จัดหน่วยบริการวิชาการแบ่งขอบเขตงานให้จัดสร้างจิตสำนึก (n = 5)
3. ควรกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์ในการบริการวิชาการให้ทั่วถึง และเหมาะสม หรือมีการใช้นิสิตนักศึกษาช่วยงานด้านบริการวิชาการ เพื่อเป็นการฝึกงานได้ (n = 2)

**สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกในรายด้าน ดังนี้**

**1. ปัญหาด้านการจัดการ** นโยบายทบทวมหาวิทยาลัยยังไม่เข้าถึงผู้ปฏิบัติอย่างจริงจัง บุคลากรยังเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ถูกต้อง ยังยึดติดว่าการประกันคุณภาพคือการตรวจสอบ (การจับผิด) จึงจำเป็นต้องการนโยบายที่มีแบบในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งอาจมีอุปสรรคเพราะความเข้าใจไม่ตรงกัน ในสื่อที่เป็นนามธรรมเป็นลำดับแรก (n = 24) รองลงมาคือ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ยังไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบและผลที่คาดว่าจะได้รับไม่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนจัดการอย่างเป็นระบบ (n = 18) และระบบราชการไม่เอื้อต่อการทำการประกันคุณภาพ การกำหนดมาตรการด้านต่าง ๆ ไม่ชัดเจน และทั่วถึง นอกจากมีระบบบริหารงานบุคคล การเงิน พัสดุ ในการเก็บข้อมูลนิสิตนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรยังไม่พร้อม เป็นอันดับสุดท้าย (n = 9)

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรให้ความรู้ ความเข้าใจเพื่อสร้างการยอมรับและมีจิตสำนึกให้กับบุคลากร โดยการนำเสนอในรูปแบบ/สัมมนาในเชิงปฏิบัติมากกว่าการจัดประชุม (n = 18)
2. ผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน มีการวางแผนงาน การกำหนดเวลา มีตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินงานในการปฏิบัติ ตลอดจนมาตรการการประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง (n = 9)
3. มีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพบุคลากรผู้ไม่ผ่านเกณฑ์ต้องถูกกล่าวโทษ (n = 2)

**2. ปัญหาด้านนิสิตนักศึกษา** นิสิตนักศึกษาไม่เข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้ง ๆ ที่นิสิตนักศึกษาเองก็มีส่วนสำคัญในเรื่องนี้ ทำให้นักศึกษาไม่กล้าประเมินอาจารย์ตรงตามความเป็นจริง (n = 14) รองลงมาคุณภาพของนิสิตนักศึกษาต่ำลงทุกปี ในเรื่องมาตรฐาน จริยธรรม ขาดความกระตือรือร้นในการเรียน ไม่ยินดีกับระบบ Exit Exam (n = 9) และการรับนิสิตนักศึกษา โดยระบบ Entrance ในครั้งทำให้ได้ผู้เข้าศึกษาไม่ตรงตามความต้องการของการคณะ/ภาควิชา นิสิตนักศึกษาเองได้เข้าศึกษาในคณะที่ตนไม่สนใจ แต่ก็เลือกเผื่อไว้ (n = 7)

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษารับรู้เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสนอผลสะท้อนกลับให้อาจารย์ได้รับทราบ โดยการปูพื้นฐานชั้นปีที่ 1 และเริ่มใช้ปีที่ 2 - ปีที่ 4 (n = 9)
2. ควรเปิดโอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีอิสระที่จะให้นักศึกษามีความเข้าใจถึงเป้าหมายที่แท้จริงในการเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ในการเลือกคุณภาพนักศึกษาเอง โดยการกำหนดมาตรการศึกษาเปลี่ยนไปตามสถาบันต่าง ๆ (n=9)
3. มีการควบคุมดูแลประเมินผลนักศึกษาในทุกภาคการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะสาขาวิชา แพทย์ วิศวกรรม วิทยาศาสตร์ สร้างจิตสำนึกโดยกระตุ้นให้นักศึกษาใฝ่หาแก้ไขระบบการสอบให้โอกาสนิสิตนักศึกษา โดยส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมวิชาการ (n=4)

**3. ปัญหาด้านอาจารย์** อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ตระหนักในการประกันคุณภาพ บางคนไม่สนใจในเรื่องคุณภาพการจัดการ มองการประกันคุณภาพเป็นการจ้องจับผิด (n=11) รองลงมาคือ ขาดดัชนีชี้วัดคุณภาพและปริมาณงานที่ชัดเจน อาจารย์ยังมีอิสระในการทำงานทำให้เกิดภาระงานของอาจารย์ไม่เท่าเทียมกัน (n = 10) และเกณฑ์มาตรฐานการรับอาจารย์ค่อนข้างต่ำ ทำให้อาจารย์ที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ขาดความรู้ประสบการณ์ในสาขาวิชาที่สอบ เมื่อรับเข้ามาแล้วก็ต้องจัดสรรทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศทำให้อัตรากำลังขาดแคลน (n = 7)

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีมาตรการกระตุ้นให้อาจารย์สนใจ คณะควรเสนอให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยจัดเป็นกิจกรรมทุกรูปแบบ เพื่อสร้างความรู้โดยไม่ใช้การจับผิด (n = 14)
2. ควรกำหนดกรอบการประเมินประสิทธิภาพการเป็นอาจารย์อย่างสม่ำเสมอและมีการนำผลงานของอาจารย์ตีพิมพ์เผยแพร่ด้วยอย่างมหาวิทยาลัยที่ออกนอกกรอบ (n = 7)
3. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ เพิ่มงบประมาณสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศวิชาการทุกรูปแบบ (n = 3)

4. **ปัญหาด้านหลักสูตร** หลักสูตรไม่ทันสมัย ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และไม่เอื้อต่อชีวิตหลังจบการศึกษาไปแล้ว ( $n = 16$ ) รองลงมา การดำเนินการเปิดหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตรใช้เวลานานเกินไป และมีข้อจำกัดมาก และบางสาขาวิชาต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน จำเป็นต้องปรับปรุง ( $n = 7$ ) และหลักสูตรบางหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสังคมไทย ส่วนใหญ่เนื้อหาของต่างประเทศมาดัดแปลง ( $n = 3$ )

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีคณะกรรมการดูแลและพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร ( $n = 10$ )
2. ควรให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการได้นำหลักสูตรด้วย ไม่ใช่เฉพาะผู้จบปริญญาเอกจากต่างประเทศมาเป็นผู้กำหนดหลักสูตรเท่านั้น ( $n = 3$ )
3. ควรมุ่งเน้นเนื้อหาหลักสูตร ให้โอกาสนิสิตนักศึกษาเรียนด้วยตัวเองให้มาก มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการค้นคว้า และมีอาจารย์เป็นที่ปรึกษา ( $n = 3$ )

5. **ปัญหาด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้** งบประมาณสนับสนุนห้องสมุดน้อยเกินไป ทำให้มีหนังสือน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์และนิสิต ( $n = 18$ ) รองลงมา คือ การให้บริการและการประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอโดยเฉพาะเรื่องหนังสือใหม่ ( $n = 7$ ) และบุคลากรไม่สนใจพัฒนางาน ปัจจุบันมีหนังสือเก่าเป็นจำนวนมากเกินที่และเข้าไม่ถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ ( $n = 6$ )

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรตั้งงบประมาณเพิ่มและปรับปรุงวิธีดำเนินการและควบคุมการใช้ โดยเฉพาะการใช้ห้องสมุดต่างคณะ ( $n = 15$ )
2. ควรนำระบบเครือข่ายสารสนเทศมาใช้กับห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายและการใช้ห้องสมุดร่วมกับหน่วยงานภายนอก ( $n = 5$ )
3. เร่งสร้างบุคลากรทดแทน/สำรอง และการเก็บหนังสือที่ตีพิมพ์ภายใน 10 ปี เท่านั้น ( $n=4$ )

6. **ปัญหาด้านการวิจัย** ปัญหาส่วนใหญ่เป็นเรื่องเวลา อาจารย์มีภาระงานสอนมาก และการทำวิจัยต้องใช้ทุนมาก ฎระเบียบมาก ( $n = 11$ ) รองลงมาคือ อาจารย์ทำงานวิจัยน้อยเนื่องจากขาดแรงกระตุ้นผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและไม่ชอบทำงานวิจัยเป็นทีม ( $n = 10$ ) และขาดบุคลากรและงบประมาณ แหล่งทุนสนับสนุนงานวิจัยบางครั้งผู้วิจัยต้องหาทุน และเครื่องมือเอง ( $n = 10$ )



### ข้อเสนอแนะ

1. ส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัย โดยสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนการทำงานวิจัยเป็นทีม ( $n = 7$ )
2. กำหนดมาตรการการทำวิจัยของอาจารย์ให้ชัดเจน เช่น การกำหนดการทำวิจัยปีละ 2 เรื่อง ( $n = 6$ )
3. การจัดสรรทุนให้มากพอเพียงสำหรับงานวิจัยระดับต่าง ๆ ถัวเฉลี่ยสำหรับนักวิจัยหน้าใหม่ด้วย ( $n = 4$ )

7. **ปัญหาด้านบริการวิชาการ** เวลาที่จัดแบ่งให้ระบบมีความหมายขึ้นจากการควบคุมให้เกิดภาวะสมดุลย์ทำให้อาจารย์และนิสิตนักศึกษามีโอกาสให้บริการวิชาการแก่ชุมชนน้อยทำให้ไม่ได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งการสอน และการทำงาน ( $n = 8$ ) รองลงมา คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน เช่น การจัดนิเทศศิลป์เดือนละครั้ง ( $n = 5$ ) มหาวิทยาลัยยังให้การสนับสนุนในระดับน้อย ยังไม่เป็นแหล่งที่ให้บริการทางวิชาการที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการขึ้นนำสังคม ( $n = 4$ )

### ข้อเสนอแนะ

1. เพิ่มงบประมาณด้านบริการวิชาการที่มีความยืดหยุ่น สามารถบริหารงานเองได้ ( $n = 9$ )
2. ปรับระบบใหม่ให้คล่องตัวเป็นนิติบุคคล สามารถบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ได้ ไม่ต้องทำเป็นขั้นตอนมาก ( $n = 5$ )
3. รับบริการที่ทำได้ ปรับค่าตอบแทนให้ผู้บริหารนำเงินข้ามมหาวิทยาลัยมากขึ้น ( $n = 3$ )

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อวิธีดำเนินการเพื่อควบคุมคุณภาพในหน่วยงาน โดยจำแนกออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านนิสิตนักศึกษา ด้านอาจารย์ ด้านหลักสูตร ด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อวิธีดำเนินการเพื่อควบคุมคุณภาพในหน่วยงานโดยจำแนกออกเป็นรายด้านนั้น พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านนิสิตนักศึกษา ด้านอาจารย์ ด้านหลักสูตร ด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ โดยที่กลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าของกลุ่มอาจารย์ในทุกด้าน โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.60$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นอันดับสุดท้ายคือ ด้านนิสิตนักศึกษา ( $\bar{X} = 3.47$ ) แต่ก็ยังอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่กลุ่มอาจารย์มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดในด้านหลักสูตรเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.42$ ) และ

อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคงเป็นด้านนิสิตนักศึกษาและอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.25$ )

### 3. การเสนอแนะแนวทางในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเสนอแนะแนวทางในการประกันคุณภาพการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ เสนอเป็นแนวทางเกี่ยวกับกระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา และหน่วยงานรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

#### 1. รูปแบบกระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษา

จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า รูปแบบกระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มีรูปแบบกระบวนการการดำเนินงานที่เห็นได้ชัดเจนมี 3 รูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีบางส่วนที่มีความใกล้เคียงกัน เช่น รูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 จะมีระบบที่เหมือนกัน คือ ระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ แต่รูปแบบที่ 2 จะมีการพัฒนาบุคลากรก่อนการดำเนินการเข้าสู่ระบบเป็นระยะเวลา 1 ปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสถาบัน และยังมีความสอดคล้องกับข้อ 1 ของรูปแบบที่ 3 ในเรื่องของการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสถาบัน และทั้ง 3 ระบบก็มีระบบที่มีการปรับปรุงตรวจสอบซึ่งเป็นหลักสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งทำให้เห็นว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเพียงระบบที่สร้างขึ้น และผู้ที่จะทำให้ระบบต่าง ๆ ดำเนินไปได้นั้นก็คือบุคลากรของสถาบัน ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับบุคลากรของสถาบันเป็นอันดับแรก

#### 2. วิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาจากนโยบายสู่แนวปฏิบัติ

วิธีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา จากนโยบายสู่การปฏิบัติควรมีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานดังนี้

สถาบันอุดมศึกษา ควรมีการศึกษาหาข้อมูลเบื้องต้น โดยทำการประเมินระบบและกลไกภายในสถาบันก่อนเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลที่ตรงต่อความเป็นจริง ผู้บริหารระดับสูงควรให้การยอมรับและมีวิสัยทัศน์ต่อการประกันคุณภาพ เป็นผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากประชากรของสถาบัน มีการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการการประกันคุณภาพทั้งระดับคณะและสถาบัน พร้อมทั้งจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และควรเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสถาบันกับหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ต้องมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงวิธีดำเนินการที่เป็นไปในแนวเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีส่วนสำคัญในการดำเนินการประกันคุณภาพที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพด้วย

## การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย การศึกษากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อภิปรายได้ตามประเด็นต่อไปนี้

### รูปแบบกระบวนการการดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษา

จากข้อค้นพบในเรื่อง การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่ทำกันมานานแล้ว เพราะเป็นนโยบายหลักของทุกสถาบัน แต่ยังไม่มีการพัฒนาให้เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ก่อนที่ทบวงมหาวิทยาลัยประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีสถาบันอุดมศึกษา 3 แห่ง ได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย แสดงว่า สถาบันอุดมศึกษาได้ตระหนักถึงคุณภาพการศึกษาอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มีการเรียกร้องให้แสดงกันให้ชัดเจนหรืออาจเป็นเพราะสังคมไทยยกย่องสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นสถาบันทางวิชาการต้องคำนึงถึงคุณภาพอยู่แล้ว คือเมื่อได้รับการอนุญาตให้เปิดดำเนินการแล้ว ก็ถือได้ว่ารับรองวิทยฐานะโดยปริยาย ไม่ต้องมีใครไปตรวจสอบดูเลือก (วันชัย ศิริชนะ, 2539) อย่างไรก็ตามในยุคนี้มีการแข่งขันกันระหว่างสถาบันมากขึ้น จึงต้องมีการแข่งขันกันด้วยคุณภาพที่สามารถมีตัวชี้ให้ชัดเจน การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทด้วยเหตุนี้ทบวงมหาวิทยาลัยจึงกำหนดเป็นนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2539 สำหรับมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการประกันคุณภาพการตั้งแต่เริ่มตั้งสถาบันนั้นคือ มหาวิทยาลัยนเรศวร เนื่องจากมีปรับเปลี่ยนสถานภาพและพัฒนาขึ้นมาหลายขั้นตอนจากเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา พิษณุโลก มาเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจะเห็นได้ว่าการได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นสถาบันใหม่ทำให้สามารถจัดการประกันคุณภาพทางวิชาการได้ง่ายกว่าสถาบันอุดมศึกษาที่มีการก่อตั้งมายาวนาน (ผลงานและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร, 2539) สำหรับในปี 2539-2540 พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีการตื่นตัวในการดำเนินการประกันคุณภาพตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 8 สถาบัน ตามความพร้อมของคณะ/ภาควิชา ในแต่ละสถาบัน คณะใดพร้อมก็ดำเนินการก่อน ผลการวิจัยพบว่า มีรูปแบบการดำเนินงานอยู่ 3 รูปแบบด้วยกันคือ ระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ เป็นรูปแบบที่หนึ่ง สถาบันได้มีการกำหนดกรอบของระบบการประกันคุณภาพในสถาบันว่าต้องเป็นธรรมเป็นกลางและปราศจากอคติ อีกทั้งต้องเป็นระบบหลักที่มีการประเมินตนเองจากข้อมูลภายในและสามารถตรวจสอบได้จากทั้งภายในและภายนอก คือ ระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ และทั้ง 3 ระบบนี้จะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสามารถตรวจสอบในตัวเอง แต่ต้องมีการทำการประเมินสถาบันก่อนโดยปราศจากอคติ เพื่อเข้า

สู่ระบบกำกับ คือ มีลักษณะในการกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์ ตามนโยบาย และเมื่อดำเนินการตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ที่วางไว้ จึงกลายเป็นระบบที่ทำให้เกิดฐานข้อมูลให้แก่อีก 2 ระบบ ได้แก่ ระบบสนับสนุน เป็นระบบที่สนับสนุนให้ระบบที่ 1 แข็งแกร่งและในขณะเดียวกันเพิ่มขีดความสามารถให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และจะเป็นฐานข้อมูลให้แก่อีก 2 ระบบต่อไปคือ ระบบตรวจสอบ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานตามแนวนโยบายทั้งในลักษณะกำกับและสนับสนุนได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร ดังนั้นระบบนี้ก็จะต้องป้อนข้อมูลกลับไปสู่ระบบที่ 1 และ 2 เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถยิ่งขึ้นไปอีก รูปแบบที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งมีการกำหนดรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน คือ มีการดำเนินงานออกเป็น 3 ระบบเช่นกัน แต่มีการเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรก่อนมีการดำเนินการใน 3 ระบบ ซึ่งพบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อมีความพร้อมเข้าสู่การดำเนินการประกันคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระบบได้เป็นอย่างดี แม้ว่าจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาบุคลากรเป็นเวลา 1 ปี ก่อนมีการประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพของสถาบัน นอกจากนี้จากการวิจัยพบว่า ยังมีอีกหนึ่งรูปแบบนับเป็นรูปแบบที่ 3 ที่มีการดำเนินการโดยมีการกำหนดกรอบแนวคิดเป็นขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระยะ โดยกำหนดเวลาการดำเนินงานแต่ละปีไว้ 5 ระยะคือ

ระยะที่ 1 สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่คณะต่าง ๆ และบุคลากรของสถาบัน หลังจากนั้นมีการสร้างกรอบแนวคิดซึ่งครอบคลุม ระบบ วิธีการ แนวปฏิบัติต่างๆ ในการประกันคุณภาพ การศึกษา และมีการเผยแพร่ให้คณะวิชาและบุคลากรได้รับทราบทั่วกัน

ระยะที่ 2 จัดตั้งสภาวิชาการ ขึ้นเป็นองค์กรหลักที่ดูแลเรื่องการประกันคุณภาพ การศึกษาและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น เพื่อทำหน้าที่ประสานงาน นโยบาย และจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ หรือคู่มือสำหรับคณะวิชาเป็นแนวทางปฏิบัติ

ระยะที่ 3 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และมีการออกเยี่ยมชมหน่วยงานเพื่อดูความ คืบหน้าของแต่ละคณะและหน่วยงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 4 การปรับปรุงระบบ

ระยะที่ 5 การดำเนินการด้านการประกันคุณภาพทั้งระบบและมีความมั่นคง

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการตามรูปแบบที่มีความใกล้เคียงกันในเรื่องของระบบและขั้นตอนการดำเนินงานแต่มีความแตกต่างกันในเรื่องการเน้นความสำคัญในเรื่องที่ว่า บางสถาบันเน้นเรื่องการประเมินสถาบันก่อนดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น รูปแบบแรกเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน บางสถาบันมีการพัฒนาบุคลากรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาดังรูปแบบที่สอง เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการดำเนินการและมีบุคลากรที่มีความพร้อมในทุกด้านก่อน เมื่อบุคลากรมีความพร้อมปราศจากการต่อต้านการดำเนินงานประกันคุณภาพก็จะทำได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยด้านการจัดการพบว่าสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งได้ดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในเรื่องการสร้างคามยอมรับให้มีขึ้นกับบุคลากรของสถาบันก่อนที่จะมีการ

ประกาศนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการนำหลักการประชาสัมพันธ์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ ดังที่ วิจิตร อวาทกุล (อ้างใน เอกสารการประเมินของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่: 2539) ว่า ถ้าเราต้องการให้ใครทำอะไรตามที่เรต้องการ ตามที่เราชี้แนะโดยไม่ใช้วิธีการบังคับเราจะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งก็สอดคล้องกับ จิตรารัตน์ สิทธิวรเศรษฐ์ ที่ว่า สื่อบุคคลนับว่ามีความสำคัญมากต่อการโน้มน้าวทัศนคติของบุคคลไปจนถึงการยอมรับความคิดเห็น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันควรจัดให้มีการดำเนินการด้วยความสมัครใจมากกว่าการบังคับ เพราะการบังคับจะทำให้ผลงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่พบคือ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความยอมรับและเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อผู้บริหารยอมรับและเป็นผู้นำการดำเนินการประกันคุณภาพจึงมีความคืบหน้า ดังที่ วิจิตร ศรีสุพรรณ (สัมภาษณ์ :2540) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็มีความเห็นสอดคล้องกับ สมเพียร เกษมทรัพย์: 2540) ที่ว่า หากผู้บริหารเป็นผู้นำบุคลากรก็จะเป็นผู้ตาม ซึ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนต้องปรับความสามารถในการคิดวางแผนในระยะยาว โดยการหันมาใช้วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และมีการประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการทบทวน ตรวจสอบหน่วยงานหรือสถาบันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน กำหนดภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการอนาคตที่ชัดเจน หรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (อุทัย บุญประเสริฐ: 2539) จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีการนำแผนกลยุทธ์เข้าใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษากันมาก โดยเฉพาะมีการทบทวนตรวจสอบหน่วยงานหรือสถาบัน และมีการกำหนดภาพอนาคตของสถาบันให้มีความชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตามบางสถาบันได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เช่นรูปแบบที่สาม แต่ควรมีวิธีดำเนินการตามหลักการเดียวกันกับรูปแบบที่สอง

นอกจากนี้ ยังพบว่า สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการประกันคุณภาพการศึกษา คือ มีการจัดประชุมชี้แจงนโยบายและการประกันคุณภาพการศึกษาในหน่วยงานภายในสถาบัน จัดตั้งคณะกรรมการการดำเนินการประกันคุณภาพ ทั้งในระดับคณะ/ภาควิชา และสถาบัน จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา มีการจัดตั้งสำนักประกันคุณภาพ จัดทำจดหมายข่าวเผยแพร่ ส่วนมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ได้มีการร่วมกันพิจารณา การดำเนินงานระดับสถาบันและคณะ/ภาควิชา ของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นแนวทางในการพิจารณาด้วย เพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาต่างมีการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยได้รวดเร็วพอสมควร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาประการหนึ่ง และเนื่องจากระบบเศรษฐกิจที่ผันผวนกันอยู่ในปัจจุบัน ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องตระหนักถึงคุณภาพมากขึ้นเพื่อจักได้เป็นสถาบันชั้นนำและคงอยู่ในสังคมที่มีการแข่งขันสูงได้ และที่สำคัญสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จะต้องมีความพร้อมที่จะต้องออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ตามนโยบายการปฏิรูปสถาบันการเงิน หรือ IMF

ที่มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาต้องออกนอกระบบภายในปี 2545 ตามความพร้อมของแต่ละสถาบัน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานประกันคุณภาพ พบว่า ทบวงมหาวิทยาลัย ยังขาดความชัดเจนในเรื่องแนวทางการปฏิบัติ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ มีความต้องการสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับคู่มือการประกันคุณภาพและตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญและชาวต่างประเทศสนับสนุนในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในแต่ละด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้งบประมาณสนับสนุนเป็นจำนวนมาก และปัญหาและอุปสรรคอีกประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาล่าช้า เนื่องจากการปรับเปลี่ยนผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาบางแห่ง ทำให้การดำเนินการประสานงานระหว่างภาควิชา คณะ และสถาบัน ขาดความต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงบางสถาบันมีภารกิจมากในเรื่องการบริหารจนไม่สามารถเตรียมการสอน หรือไม่สามารถทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับวงวิชาการทำให้ขาดความต่อเนื่อง และงานบริหารส่วนใหญ่มักจะเป็นงาน routine ที่ทำให้ผู้บริหารใช้เวลาส่วนใหญ่ไปงานดังกล่าวมาก จนไม่มีเวลาที่จะมีการพัฒนาระบบภายในมหาวิทยาลัย และอยู่ไม่ครบถ้วนวาระ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องมารับตำแหน่งในภาวะเศรษฐกิจซบเซาต้องมีการพัฒนาระบบให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้น้อยลงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และปัญหาในเรื่องของนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันการดำเนินการต่าง ๆ ต้องมีการหยุดซังกเพื่อรอนโยบายใหม่จนทำให้การดำเนินงานการประกันคุณภาพล่าช้าไม่สามารถสนองต่อนโยบายทบวงมหาวิทยาลัย แต่ก็มีข้อดีที่ว่า ผู้บริหารของสถาบันบางสถาบัน อุดมศึกษา มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารจากรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและเป็นอธิการบดี นโยบายและการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาจะมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### วิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละด้านอภิปรายได้ดังนี้

#### ด้านนิสิตนักศึกษา

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม และตลาดแรงงานได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดคุณสมบัติของบัณฑิตที่พึงประสงค์เพียงอย่างเดียว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ต้องเน้นเรื่องวัตถุดิบที่จะป้อนเข้าสู่ระบบการผลิตของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ นั่นก็คือ สถาบันต้องกำหนดการคัดเลือกและคุณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรสถาบัน ดังที่ ปราณี กุลละวณิชย์ (2539) ได้กล่าวว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษา มีองค์ประกอบเป็น 3 ระบบ คือ องค์ประกอบในการจัดการศึกษา วัตถุดิบ หมายถึง นิสิตที่เข้าสู่ระบบการศึกษา องค์ประกอบในกระบวนการผลิต หมายถึง

กระบวนการวิธีการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ในการสร้างวัตถุดิบ คือ นิสิตที่เข้าสู่ระบบอุดมศึกษาให้เป็นผลผลิตหรือบัณฑิตตามปณิธานของมหาวิทยาลัย และในแต่ละองค์ประกอบจะใช้ระบบย่อย 3 ระบบเข้าดำเนินการที่เป็นการต่อเนื่องกัน คือ ระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ ระบบกำกับ ในการคัดเลือกนิสิต คือ เกณฑ์ของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์ของคณะ และวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์ รู้ถึงแผนงานเป้าหมายและนโยบายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนนโยบายของหลักสูตรประกอบกัน ทำให้ได้มาซึ่งนิสิตที่มีความสนใจในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกมากขึ้น ในกระบวนการรับนิสิตนักศึกษาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ไม่ได้มาซึ่งนิสิตนักศึกษาที่มีความสนใจในสาขาวิชาที่ตนรัก ทำให้การจัดการเรียนการสอนขาดคุณภาพ ได้บัณฑิตไม่ตรงตามเป้าหมายและไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเมื่อเข้ามาแล้วก็ย้ายไปเรียนคณะอื่นหรือเป็นการเลือกเผื่อไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ นิสิตนักศึกษาในปัจจุบันมีความแตกต่างกันในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ระบบการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษา รวมทั้งอุดมศึกษาไม่ได้สอนแบบการใช้กระบวนการความคิด นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเรียนเพื่อเข้าศึกษาต่อไม่ได้เพื่อความรู้อย่างแท้จริง เมื่อเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาจึงมีความอ่อนแอทางความคิด ปัญหาและการแก้ไข ซึ่งเมื่อเข้ามาเรียนแล้วต้องพึ่งพาอาจารย์มากกว่าการค้นคว้า และนิสิตนักศึกษาไทยยังไม่มีความเป็นธรรมชาติในด้านการเรียนอย่างเป็นระบบ และให้นิสิตนักศึกษาที่เข้าสู่ระบบอุดมศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพในระยะเวลา 4-6 ปี ในการหล่อหลอมความคิดความอ่านคงเป็นการแก้ที่ปลายเหตุเพราะนิสิตนักศึกษาอยู่ในวัยที่ค่อนข้างจะเป็นไม่แข็งปรับเปลี่ยนยาก ด้วยเหตุนี้ระบบการคัดเลือกนิสิตนักศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาควรจะต้องมีการทบทวนกระบวนการการรับนิสิตนักศึกษาเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา เพื่อให้ได้นิสิตนักศึกษาตรงตามประสงค์และมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเช่นมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย มีการคัดเลือกนิสิตนักศึกษาโดยให้ความสำคัญกับคะแนนสะสมก่อนในการสมัครเรียนต่อเป็นอย่างมาก เช่น คณะแพทยศาสตร์ ผู้ที่จะสมัครเข้าเรียนต่อได้ต้องเป็นผู้ที่มีคะแนนสะสมอยู่ในกลุ่ม top 1% หรือ top .05 % เป็นต้น (เอกสารรายงานการศึกษาดูงานประเทศออสเตรเลีย, 2540) นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาแก่นิสิตนักศึกษา เพราะปัญหาที่พบในการวิจัยพบว่า ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องนี้นิสิตนักศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งในเรื่องนี้นิสิตนักศึกษามีความสำคัญทำให้นิสิตนักศึกษาไม่กล้าประเมินการเรียนการสอนของอาจารย์ให้ตรงกับความ เป็นจริง นอกจากนี้ความล้มพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนิสิตนักศึกษาก็มีน้อยลง จากการศึกษากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาในหลายประเทศ เช่น ประเทศออสเตรเลีย จะยกฐานะนิสิตนักศึกษาขึ้นเป็นลูกค้าอย่างชัดเจน มีการพูดถึงนิสิตนักศึกษาในฐานะ “ผู้ตัดสินใจเข้ามาซื้อที่นั่งในมหาวิทยาลัย” ว่า สถาบันอุดมศึกษาได้ให้การศึกษามีคุณภาพแก่เขาหรือไม่คุ้มค่า (อิสระ สุวรรณผล, 2540)

**ด้านอาจารย์** จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันใน เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหม่ให้เป็นไปตามระบบราชการ ซึ่งตามระบบราชการจะมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหม่เป็นระยะเวลา 6 เดือน นั่นคือ การมีระบบติดตามผลการปฏิบัติ งานถึงแม้จะมีวางแผน การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่ได้วางไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพ และจากการวิจัยของ อัจฉรา วัฒนาณรงค์ พบว่า มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการ วางแผนงานและปฏิบัติค่อนข้างประจำ ในการรับและคัดเลือกอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย ทำการคัดเลือกโดยพิจารณาเรื่องคุณวุฒิ ความรู้และประสบการณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งอาจารย์ที่มีคุณภาพและ มีความกระตือรือร้นในเรื่องคุณภาพการศึกษา ทำให้ขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นวิกฤตอุดมศึกษา ดังที่ จรัส สุวรรณเวลา (สารสภาคณาจารย์, 2537) ได้วิเคราะห์ถึงปัญหาของวิกฤตอุดมศึกษาซึ่งเป็นปัญหาที่มีอย่าง ต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ที่สลับซับซ้อน และผลของปัญหาที่สำคัญข้อหนึ่งคือ วิกฤตการด้านบุคลากรอุดมศึกษาโดย เฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการ มหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ได้ อีกทั้งไม่สามารถดึงดูดบัณฑิต รุ่นใหม่ที่มีสติปัญญาดีให้เข้ามาเป็นอาจารย์และใช้ชีวิตเป็นนักวิชาการได้ ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ที่ว่า ในอดีตสถาบันอุดมศึกษามีเกณฑ์พิจารณานิสิตนักศึกษาผู้ที่เกียรตินิยมเข้ามา เป็นอาจารย์ แต่ปัจจุบันบัณฑิตที่มีสติปัญญาดีเลือกประกอบอาชีพอื่นมากขึ้น การคัดเลือกคนมาเป็นอาจารย์ จึงเปลี่ยนแปลงไป จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ไม่อาจจูงใจคนเก่งที่สุดมาเป็นอาจารย์ได้ และจากปัญหาด้าน อาจารย์ส่วนใหญ่จะพบว่า อาจารย์ยังขาดจิตสำนึกไม่กระตือรือร้นในเรื่องคุณภาพการศึกษาขาดตั้งมั่นซึ่ง คุณภาพและปริมาณงานที่ชัดเจน อาจารย์ยังมีอิสระในการทำงานก่อให้เกิดภาระงานไม่เท่าเทียมกันเกิดจาก วิกฤตการอุดมศึกษาเช่นกันเพราะมหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ เงินเดือนค่าตอบแทนไม่จูงใจ จำเป็นต้อง ทหารายได้เพิ่มเติมให้ยังชีพได้ตามสมควรแต่ฐานะ และจากแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่มีการมุ่งพัฒนาคุณภาพคน จึงทำให้มีการกระจายโอกาสในการให้การศึกษาแก่ประชาชนมากขึ้น ทำให้มีการเพิ่มในด้านปริมาณคนเข้าสู่ระบบอุดมศึกษามากขึ้น จำนวนอาจารย์ : นิสิตนักศึกษา จึงมีสัดส่วนที่ ต้องมีการพัฒนา ทำให้อาจารย์จำนวนมากต้องใช้เวลาไปกับการสอน ไม่สามารถทำการวิจัยหรือพัฒนา วิชาการได้ และการทำการวิจัยให้ความสำคัญเพียงสำหรับใช้เพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้ขาดการเน้น คุณภาพการวิจัย ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การกำหนดปริมาณงานของอาจารย์นั้นอาจารย์เห็นด้วยน้อยที่สุดใน ข้อที่ว่า คณะควรกำหนดปริมาณการปฏิบัติงานให้อาจารย์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น สัปดาห์ละ 35 ชั่วโมง (ซึ่งรวมทั้งการเตรียมการสอน และการวิจัย ด้วย) และผู้บริหารมีความเห็นด้วยน้อยที่สุดในข้อ การกำหนดให้ อาจารย์ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเผยแพร่ผลงานวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ปีต่อเรื่อง มีความเหมาะสม นอกจากนี้อาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วยกับการประเมินการเรียนการสอนโดยนิสิต นักศึกษา เป็นเพราะอาจารย์มีความมั่นใจเชื่อใจตนเองว่าสอนดีแล้ว และสอนมานานเคยชินกับการสอน แบบเดิม ซึ่งอาจารย์ประเภทนี้จะไม่เห็นความสำคัญของการประเมินการสอน ในทางตรงกันข้ามอาจารย์ไม่ สนใจงานการสอนไม่ค่อยให้ความสำคัญในการพัฒนาการสอน ต้องการให้มีการประเมินการสอนเช่นกัน ซึ่ง ประเภทแรกมีความมั่นใจสูง และประเภทที่สองมีความไม่มั่นใจ แท้จริงแล้วบุคคลทั้งสองประเภทมีความ



ต้องการพัฒนาในการสอนมากที่สุด แต่อาจารย์อีกประเภทหนึ่งมีความพร้อมและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ต้องการให้การสอนมีคุณค่าต่อผู้เรียนและสังคมอย่างแท้จริง ดังที่ ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (เอกสารการประเมิน การสอน : หลักการและวิธีการปฏิบัติในระดับอุดมศึกษา) กล่าวว่า การประเมินผลการสอนเป็นข้อมูลที่ สำคัญที่จะนำไปสู่การแก้ไขและปรับปรุงการบริหารสถาบันในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาการ แต่ อาจารย์ส่วนใหญ่มักคิดว่าการประเมินการเรียนการสอนเป็นการตรวจสอบและเฝ้าจับผิดมากกว่าการประเมิน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังนั้นการประเมินการสอนเพื่อให้ทราบข้อดีและข้อเสียของผู้สอนแล้วยังจะ นำไปใช้ประโยชน์ได้อีกหลายประการ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินการสอนหลาย ประการ เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ การประเมินเพื่อจัดและคัดเลือกคนสอน ประเมิน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้เรียน และประเมินเพื่อการค้นคว้าและวิจัย และแหล่งที่ได้มาของข้อมูลการ ประเมินผลคือ จากอาจารย์ผู้สอนเอง จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ว่าจ้าง จากผลการสอบ จากนิสิตนักศึกษา ซึ่งปัญหาจากข้อมูลที่ได้จากตัวนิสิตนักศึกษา บางข้อที่ทำให้อาจารย์ไม่ยอมรับการประเมิน คือ วุฒิกวามไม่เหมาะสม เพราะผู้เรียนจะพอใจแต่อาจารย์ให้คะแนนดี ถ้าผลการประเมินออกมาจะทำให้ เกิดการปกป้องตนเองของผู้สอน (William H. Bergguist and Steven R. Phillips อ้างใน ไพฑูรย์ ลินลารัตน์) ซึ่งถ้าเราสอนให้ผู้เรียนของเรารู้จักใช้วิจารณญาณมีเหตุผลแล้ว เราน่าจะเชื่อว่าเขายอมรับเหตุผล กับเราได้

**ด้านหลักสูตร** จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าคณะควรกำหนดหลักสูตรที่ทันสมัย ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการกำลังของคนของประเทศ และมีความเป็นเอกลักษณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของอาจารย์ในเรื่องนี้และอาจารย์ ยังให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่า คณะควรกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมายของหลักสูตรและคุณสมบัติของบัณฑิตไว้อย่างชัดเจน เพราะหลักสูตร เป็นแผนแม่บทในการผลิตบัณฑิตเสริมสร้างและผลิตบัณฑิต ดังนั้นการที่อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้นับว่าเป็นข้อดีของการกำหนดหลักสูตรให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งความ ชัดเจนดังกล่าวจะมีความสามารถตรวจสอบได้ทั้งภายในและภายนอกตามนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยที่จะ มีการเข้าตรวจเยี่ยมในปี 2542 ตามมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในการประเมิน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมึ ความเห็นในเรื่องการสร้างหลักสูตรใหม่ และการปรับปรุงหลักสูตรเก่า ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้น ตลอดจนผู้ใช้บัณฑิตร่วมเป็นกรรมการด้วยด้วยเสมอ ซึ่งคณะได้ใช้ในการดำเนินการน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ ว่า ในการสร้างหลักสูตรใหม่ หรือการปรับปรุงหลักสูตรเก่า ซึ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หลักสูตรที่มีอยู่จนต้องมีการปรับปรุงทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ตรง ตามความต้องการของตลาดแรงงาน และการสร้างหรือปรับปรุงมีขั้นตอนการดำเนินงานค่อนข้างยุ่งยาก และถ้ามีผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการสร้าง หรือปรับปรุงหลักสูตร มีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีคือได้หลักสูตรที่มีคุณภาพเพราะได้รับการพิจารณาจากบุคคลที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตโดยตรงและ การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งการเปลี่ยนแปลงน้อยและเปลี่ยนแปลงมาก ถ้าให้ความคิดของอาจารย์

เองโดยไม่อาศัยบุคคลภายนอกเป็นฐานในการปรับเปลี่ยนหรือสร้างหลักสูตรใหม่ อาจจะมีการคิดไม่ถึงซึ่ง และกว้างเท่าที่ควร แต่ในบางครั้งข้อเสนอแนะของคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกันทำให้ยากต่อการ ดำเนินการด้านหลักสูตร ในปัจจุบันการให้บุคคลภายนอกเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เป็นวิธีการดำเนินการสมัยใหม่คือเน้นการมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อความ โปร่งใสในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในทุกด้าน ในเรื่องการเปิดหลักสูตรใหม่อาจารย์ส่วนใหญ่ เห็นว่าคณะยังไม่มีความพร้อมในทุกด้าน อาจเป็นเพราะว่าการเปิดหลักสูตรใหม่มีความยุ่งยากเป็นแบบ ระบบราชการที่ขั้นตอนการดำเนินงานที่ล่าช้าไม่คล่องตัว และระบบของมหาวิทยาลัยเป็นระบบราชการเช่น เดียวกันจึงทำให้การดำเนินการแต่ละครั้งมีความล่าช้าทันต่อการปรับเปลี่ยนให้เป็นหลักสูตรที่ทันสมัยได้ใน ปัจจุบันซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ควรปรับให้ทันต่อปัญหาของอุดมศึกษาเพื่อให้การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่ง จากผลงานวิจัยของ วุฒิชัย ประเสริฐสุข : 2537 พบว่า ผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มิได้มีการวางแผนและเตรียมการใช้หลักสูตรล่วงหน้า จะดำเนินการเป็นแต่ละ ภาคเรียนโดยเฉพาะเรื่องการเตรียมอาจารย์สอน สถานที่ ห้องเรียน ห้องทดลอง ขบวนการ และตารางสอน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนขบวนการบ่อยครั้งก่อนเปิดเรียน นอกจากการไม่เตรียมการล่วงหน้าแล้วการประเมิน ผลแต่ละภาควิชา ล่าช้า เพราะอาจารย์ส่งคะแนนช้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบริหารหลักสูตรของสถาบันไม่เป็น ระบบและไม่มีการวางแผน ซึ่งกระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์: 2535) คือ (1) ขั้นตอนเตรียมการ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตรคือเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ซึ่ง ได้แก่ ผู้สอน ผู้เรียน และเตรียมความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (2) ขั้นตอนดำเนินการเกี่ยวกับ หลักสูตร คือ จัดทำคู่มือการศึกษา จัดทำตารางสอน จัดขบวนการวิชาที่จะเปิดสอน ห้องเรียน เวลา เรียน ผู้เรียน และผู้สอน (3) การประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อพิจารณาว่าตรงกับวัตถุประสงค์ของ หลักสูตรหรือไม่ และในเรื่องของการวางแผนดังกล่าวผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญที่สุดที่จะบริหารหลักสูตรให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดังที่ มิลเลอร์ (Miller, 1992 อ้างใน วุฒิชัย ประเสริฐสุข) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญ และเป็นหน้าที่เบื้องต้นที่จะทำให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษา บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**ด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้** จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่อง การที่มหาวิทยาลัย คณะจัดให้มีห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ โดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยี สารสนเทศ เช่นมีการจัดตั้งสำนักหอสมุดกลาง ห้องสมุดคณะที่มีคุณภาพ เช่นมีเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยง หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมาก แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนภูมิภาคบางสถาบัน พบว่า ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคยังขาดงบประมาณในด้านการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยใน การค้นคว้าของนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ อาจเป็นเพราะต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง แต่จะเป็นในเรื่องการ ลงทุนอาคารสิ่งปลูกสร้างเสียเป็นส่วนใหญ่ทำให้ต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายสูงมาก และมักจะถูกตัด งบประมาณด้านนี้ลงไป สำหรับอาจารย์ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรที่ให้คำปรึกษาแนะนำการใช้

ห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้ใช้บริการมีส่วนสำคัญและควรเป็นคนที่มีความประสิทธิภาพสูง เพราะการให้บริการและคำปรึกษาจะช่วยในการค้นคว้าได้รวดเร็วขึ้นโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้าได้รับคำแนะนำจะช่วยทำให้พบข้อมูลที่ตรงตามที่ต้องการและทันสมัยและเป็นระบบกว่าที่จะมีการค้นคว้าแบบเดิม หากมีอุปกรณ์ช่วยในการค้นคว้าและไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรก็เป็นสิ่งที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง และบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และต้องมีแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะภาวะเศรษฐกิจซบเซา ทำให้วารสาร ตำรา และหนังสือต่าง ๆ ถูกตัดทอนลงไปมากตำราไม่น้อยไม่ตรงตามสาขาวิชา ซึ่งบางสถาบันอุดมศึกษานำงบประมาณไปลงทุนสร้างสำนักหอสมุดกลางทำให้ไม่งบประมาณสร้างห้องสมุดประจำคณะบางคณะได้ ทำให้มีหนังสือไม่ตรงสาขาวิชาที่ต้องการใช้ ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องมหาวิทยาลัย/คณะ ยังไม่มีระบบติดตามประเมินผลการใช้ห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ของนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง คณะหรือสถาบันควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินการใช้ห้องสมุด ซึ่งในเรื่องนี้จากการศึกษาพบว่า ควรมีการกำหนดหลักสูตรให้มีการศึกษาค้นคว้ามากขึ้น จะสามารถช่วยให้นิสิตนักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความใฝ่รู้มากขึ้น ห้องสมุดต้องมีการประชาสัมพันธ์หนังสือใหม่เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับทราบเสมอ มีการดำเนินการบริหารในเรื่องของเวลาเปิดใช้ห้องสมุดให้มีความคุ้มค่ามากที่สุดทั้งในเรื่องค่าใช้จ่ายและการได้ประโยชน์จากการใช้ด้วย นอกจากนี้ ควรมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้มากขึ้น เช่น การจัดสรรพื้นที่การใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยในเรื่องการใช้หนังสือหายาก การรักษาทรัพยากรการเรียนรู้ภายในห้องสมุดด้วย

**ด้านการวิจัย** จากการศึกษาพบว่า อาจารย์และผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย มีความเห็นว่าเป็นเรื่องรอง และคณะ/สถาบัน ยังไม่มีมาตรการที่ชัดเจน ทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ ที่จริงแล้วงานวิจัยมีประโยชน์อย่างมาก สามารถพัฒนาองค์ความรู้ใหม่แล้ว ยังช่วยการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มหาวิทยาลัยบางแห่งสนับสนุนให้มีการทำการวิจัยเป็นอันดับหนึ่ง ดังที่ประเสริฐ โสภณ (จากการสัมภาษณ์, 2540) กล่าวว่า การวิจัยเปรียบเสมือนหัวรถจักรที่นำขบวนให้รถไฟแล่นไปได้ ฉะนั้นการวิจัยจะสามารถช่วยให้เราได้สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี แต่การทำวิจัยบางครั้ง ต้องประสบกับปัญหาในเรื่องเงินสนับสนุนการวิจัย ที่มีขึ้นตอนมากเกินไป และมีการตรวจสอบความถูกต้องของการใช้เงินมากกว่าจะมุ่งผลประโยชน์จากงานวิจัย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเงินอุดหนุนในการวิจัยให้เหมือนมีการใช้งบประมาณปกติ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการวิจัย ปัญหาของการทำงานวิจัยที่สำคัญคือ อาจารย์ไม่มีเวลาในการทำงานวิจัยเนื่องมาจากมีภาระงานสอนมากเกินไป หรือเมื่อทำผลงานวิจัยก็เพื่อขอผลงานทางวิชาการทำให้งานวิจัยที่ปรากฏไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ ยังพบว่า คณะและภาควิชา ไม่มีทิศทางการวิจัยที่ชัดเจน งานวิจัยมีลักษณะปลีกย่อย ไม่มีทีมวิจัยต่างคนต่างทำ โดยเฉพาะนักวิจัยใหม่ขาดพี่เลี้ยงในการทำวิจัยที่มีคุณภาพตลอดจนคณะที่เปิดใหม่ขาดผู้มีความรู้ความชำนาญในการทำวิจัยช่วยชี้แนะ อาจารย์ไม่ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมในเรื่องของการวิจัยอย่างถูกต้อง จึงมี

ผลกระทบต่อคุณภาพทางวิชาการ คือ องค์ความรู้ที่มีอยู่มากจะเป็นองค์ความรู้เก่า ที่ได้ร่ำเรียนมานานแล้ว ไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยหรือเข้ากับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังนิสิตนักศึกษา จะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้และสามารถปรับปรุงองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองและระดับการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์:2539) เพราะจากการศึกษาการวิจัยในมหาวิทยาลัยในประเทศสังคมนิยมอย่างประเทศโรมาเนีย เล็งเห็นความสำคัญของการวิจัยของคณาจารย์ควบคู่ไปกับการเรียนการสอน โดยให้น้ำหนักงานวิจัยร้อยละ 65 ของการเรียนการสอน ร้อยละ 35 ผลงานวิจัยจะช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน และเป็นการยกระดับฐานะของมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งองค์ความรู้ที่มีระดับทัดเทียมกับประเทศอื่นในยุโรป (เอกสารรายงานการศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียและประเทศโรมาเนีย, 2540) โดยมหาวิทยาลัยจะมีการสนับสนุนการทำวิจัยในทุกด้าน มีการแลกเปลี่ยนหรือมีการร่วมมือวิจัยร่วมกันระหว่างองค์กรภายนอกกับสถาบัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีสำนักพิมพ์ตำราและผลงานทางวิชาการ ลงผลงานวิจัยของอาจารย์อีกด้วย ซึ่งผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเห็นว่าคุณค่าทางสนับสนุนผลงานวิจัยของอาจารย์ในการตีพิมพ์ลงในวารสารมากที่สุด และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคณะยังมีการกำหนดเกณฑ์ในการทำวิจัยที่ไม่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้อาจารย์ไม่ทำงานวิจัย หรือมีการวิจัยน้อยมาก เนื่องจากขาดการติดตามประเมินผล ดังนั้น ในนโยบายและแนวปฏิบัติของทบวงมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดให้อาจารย์ทำงานวิจัย อย่างน้อยปี 3 เรื่อง

**ด้านการบริการวิชาการ** จากข้อค้นพบ ผู้บริหารและอาจารย์มีความสอดคล้องกันในเรื่อง การที่คณะควรมีการส่งเสริมระบบการให้บริการทางวิชาการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมากที่สุด และเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร เห็นว่า คณะควรจัดให้มีการบริการวิชาการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ โดยผ่านสำนักบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ส่วนอาจารย์ เห็นว่า คณะควรนำเงินรายได้จากการให้บริการวิชาการแก่สังคมของอาจารย์มาเป็นเงินอุดหนุนพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยและคณะประมาณ 10 % มีความเหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นในเรื่องนี้ ควรนำเงินรายได้จากการให้บริการวิชาการของอาจารย์จัดสรรให้แก่บุคลากรของสถาบันด้วย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสนใจและสร้างแรงจูงใจในการให้บริการวิชาการของบุคลากร เมื่ออาจารย์ได้ค่าตอบแทนและนำเงินรายได้ส่งคืนคณะประมาณ 10 % เพื่อเป็นทุนในอุดหนุนพัฒนาวิชาการของคณะเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในปัจจุบันควรจัดตั้งสำนักบริการวิชาการที่เป็นหน่วยงานอิสระดำเนินธุรกิจในการให้บริการวิชาการ มีผลประโยชน์ตอบแทนให้กับบุคลากรสูงกว่าหน่วยงานราชการ ซึ่งจากการวิจัยในเรื่องของแนวโน้มการจัดการงานบริการวิชาการของ สุรีย์พร พานิช พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีโครงการการให้บริการวิชาการ ให้แก่กลุ่มข้าราชการรัฐวิสาหกิจและกลุ่มนักธุรกิจมากกว่ากลุ่มเกษตรกร รูปแบบของการให้บริการมีลักษณะของการฝึกอบรม จัดสัมมนา โดยใช้สถานที่ของมหาวิทยาลัยมากกว่าการไปเผยแพร่หรือถ่ายทอดความรู้สู่ท้องถิ่นชนบท และพบว่า ปัญหาในการดำเนินการจัดโครงการ

บริการวิชาการทำให้ไม่สำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ขาดการประเมินผลหลังจากการให้บริการวิชาการ ขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่สำคัญขาดแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังขาดแนวทางและวิธีดำเนินการที่เหมาะสมของผู้รับผิดชอบโครงการในการบริหารโครงการ สำหรับแนวโน้มของการให้บริการวิชาการ คือ ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของชุมชน มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่นในการให้บริการ มีการประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชนเพิ่มมากขึ้น มีลักษณะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

### **การเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**

ในการเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอจากข้อค้นพบของการวิจัยเป็นพื้นฐาน แนวทางการนำเสนอแบ่งเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### **รูปแบบกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา**

1. เพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมือจากประชากรของสถาบัน จึงควรมีการดำเนินการดังรูปแบบต่อไปนี้
  1. พัฒนาคูณการของสถาบันให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการประกันคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคูณการการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างการยอมรับในการดำเนินการการประกันคุณภาพภายในสถาบัน และสามารถดำเนินการไปได้พร้อม ๆ กันระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร จะช่วยให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาได้รับการร่วมมือมากขึ้น
  2. ระบบกำกับ เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดเกณฑ์ เป้าหมาย ให้มีการดำเนินการตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ที่วางไว้
  3. ระบบสนับสนุน เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถให้การดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ บรรลุหลักเกณฑ์ที่วางไว้ และเป็นระบบฐานข้อมูลให้แก่ระบบที่ 3
  4. ระบบตรวจสอบ เป็นจุดสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาการติดตามการดำเนินงานตามแนวนโยบายทั้งสองระบบแรกว่าได้บรรลุเป้าหมาย หากเกิดปัญหาที่หาทางแก้ไขให้มีการพัฒนาดีขึ้น ดังเช่นระบบตรวจสอบคุณภาพของสินค้าและบริการ ISO 9000 และระบบตรวจสอบของสถาบันอุดมศึกษานั้นไม่มีบทลงโทษหากไม่มีความคืบหน้าแต่จะหาสาเหตุเพื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคเท่านั้น

นอกจากนี้สถาบันควรให้ความสำคัญกับงานต่อไปนี้ในการใช้รูปแบบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1 การประชาสัมพันธ์ เพื่อการสื่อสารภายในสถาบันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการยอมรับการดำเนินการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา จึงควรให้ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์กับบุคลากรทุกหน่วยงานในสถาบัน คณะ และภาควิชา

2 นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง มีการวางแผนการสร้างหลักเกณฑ์ต่าง ๆ แล้ว แต่ไม่มีการปฏิบัติการประกันคุณภาพไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้ เพราะหัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ นโยบายเป็นเพียงการกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างกลไกการตรวจสอบภายในและควบคุมให้องค์กรภายนอกเข้ามาตรวจสอบ ดังนั้น เมื่อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปแล้ว จึงควรมีการติดตามตรวจสอบเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

### วิธีการดำเนินการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันควรมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. สร้างความยอมรับให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของสถาบัน พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาให้มีการรองรับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

2. จัดประชุมชี้แจงวิธีดำเนินการ แนวการปฏิบัติในการประกันคุณภาพในแต่ละด้านให้บุคลากรทุกหน่วยงานได้รับทราบ

3. ทำการประเมินสถาบันเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้น และเสริมส่วนที่ขาดให้สมบูรณ์

4. กำหนดองค์การและผู้รับผิดชอบภายในสถาบัน คณะ และภาควิชา เพื่อประสานงานการประกันคุณภาพให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

5. จัดตั้งสำนักประกันคุณภาพให้เป็นหน่วยงานอิสระเพื่อดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

6. จัดทำคู่มือคุณภาพ/คู่มือปฏิบัติการ

7. กำหนดองค์ประกอบหลักที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน พร้อมหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ

8. สร้างระบบตรวจสอบและประเมินภายในสถาบัน

9. กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ เพื่อจะได้นำไปกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

10. พัฒนาหลักสูตร/ทบทวนหลักสูตร
11. ประกาศใช้ระบบ

### ข้อควรคำนึงถึงในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้ประสิทธิภาพ มีข้อควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบต้องใช้เวลาในการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะเกิดประสิทธิภาพ หากดำเนินการโดยปราศจากความต่อเนื่องจะไม่บังเกิดผล
2. โลกของอุดมศึกษาได้เปลี่ยนไปแล้ว ดังนั้นวิสัยทัศน์ พฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาย่อมจะเปลี่ยนตามไปด้วย ผู้บริหารยุคใหม่ต้องตระหนักในหน้าที่ให้บริการหลากหลายยิ่งขึ้นกับผู้รับบริการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการหาความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การประกันคุณภาพจึงเป็นการระหนักและท้าทายสถาบันอุดมศึกษา หากผู้บริหารและอาจารย์ไม่ตระหนักถึงการประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพของบัณฑิตก็ลดน้อยลง การทำงานทำการทำได้ยากขึ้น ดังนั้นข้อมูลที่ปรากฏต่อสาธารณชนจะเป็นเครื่องชี้วัดความได้เปรียบเสียเปรียบให้กับบัณฑิตที่จบออกไปสู่สังคมภายนอกที่มีการแข่งขันสูง
3. ทบวงมหาวิทยาลัย ควรมีความชัดเจนในด้านนโยบายและแนวปฏิบัติ ให้กับสถาบันอุดมศึกษาได้ใช้เป็นแนวในการดำเนินการในการกำหนดองค์ประกอบที่มีผลต่อคุณภาพของบัณฑิตของแต่ละสถาบันให้ชัดเจนและเหมาะสมควรมีคู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษาในแต่ละด้าน
4. อาจารย์ต้องตระหนักในจิตสำนึกของความรับผิดชอบในหน้าที่ ความเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างจากการเป็นผู้สอนที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวิชาความรู้ที่ตนมีอยู่จากการที่ได้รับมาในอดีตเท่านั้น แต่จะต้องมีการค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อนำมาปรับปรุงให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนในวันข้างหน้า
5. สมาคมวิชาการหรือวิชาชีพ ต้องมีความเข้มแข็ง ในเรื่องคุณภาพมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรจะมีการวิจัยในเรื่องการสร้างรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเริ่มจากการประกันคุณภาพภายในของแต่ละสถาบัน โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ให้ชัดเจน เพื่อจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบันได้ดำเนินการเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้น เมื่อสถาบันมีการประกันคุณภาพภายในแล้วควรมีการศึกษาการประกันคุณภาพภายนอกของสถาบัน เพื่อจะได้เป็นการใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันได้อย่างสมบูรณ์แบบ