



รายงานการวิจัยบุคลากร (R2R)  
เรื่อง

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษา  
สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Development of Action Plan Process Result oriented model :  
Case study Office Standards and Quality Assurance  
Rajabhat Mahasarakham University

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สันธวัลย์ พวงมณีชชีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2561)



รายงานการวิจัยบุคลากร (R2R)  
เรื่อง

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษา  
สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Development of Action Plan Process Result oriented model :  
Case study Office Standards and Quality Assurance  
Rajabhat Mahasarakham University

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
สันทวัลย์ พวงมณีชีมา  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2561)

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สามารถดำเนินการมาได้และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ได้สนับสนุนทุนในการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์กรอกข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ทำให้การทำวิจัยครั้งนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ สุดท้ายนี้ต้องขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่สนับสนุนบุคลากรในสังกัด ในการพัฒนาตนเองด้านงานวิจัย และทำให้งานวิจัยครั้งนี้สามารถจัดทำเป็นเล่มรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ได้ด้วยดี

สันธวัลย์ พวงมณีชชีมา

2562



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



**Title** Development of Action Plan Process Result oriented model:  
Case study Office Standards and Quality Assurance Rajabhat  
Mahasarakham University

**Research Team** Mis. Santawal pongmucchima

**Organization :** Office of Standards and Quality Assurance

**Year Of Grant :** 2019

## ABSTRACT

This research, Development of Action Plan Process Result oriented model: Case study Office Standards and Quality Assurance Rajabhat Mahasarakham University (RMU). Objective, 1. Study the framework and guidelines for job management of Standard and Quality Assurance Office to be flexible and modern with university policy. 2. Study the form and plan development process of Standard and Quality Assurance Office. And 3. Raise the operational level and develop the operating plan system of Standard and Quality Assurance Office. The samples used in the study were personnel of Standard and Quality Assurance Office RMU, Total of 11 people. Is a qualitative research using education from plan work documents, Minutes, and collecting data from personnel by interview of Standard and Quality Assurance Office. Research results can be summarized as follows:

1. Standard and Quality Assurance Office, There is a framework and guidelines for managing work that is flexible and up-to-date in line with university policies. From the research results, it was found that personnel of Standard and Quality Assurance Office All participate in the action plan Recognition of action plans and implementation of the action plan is 100 percent.

2. In the form and process of the plan development, it was found that Standard and Quality Assurance Office have there are clear plans and development processes in the form of PDCA, And there is a linking process that shows the mechanism that can be adjusted as appropriate, There are forms and work processes that are round, Easy to check, Have clear procedures and have an integrated action plan.

3. Regarding the level of operational improvement and the development of an action plan system, it was found that in raising the operational level and developing the operational plan system of Standard and Quality Assurance Office, the Board of Standard and Quality Assurance Office attach importance to participation in the operation plan of the Bureau At all levels of operation.

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
กิตติกรรมประกาศ .....	ก
บทคัดย่อ .....	ข
ABSTRACT .....	ค
สารบัญ .....	ง
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย .....	2
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย/นิยามศัพท์เฉพาะ .....	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>5</b>
2.1 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) .....	5
2.2 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) .....	6
2.3 แผนยุทธศาสตร์ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม พ.ศ. 2555-2559 .....	7
2.4 แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2557-2561) .....	11
2.5 รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกัน คุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2557-2561) .....	11
2.6 รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของสำนักมาตรฐานและ ประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556-2560 .....	12
2.7 รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของสำนักมาตรฐานและ ประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556-2560 .....	12
2.8 แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน .....	12
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	<b>20</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	20
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	20
3.4 การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	21
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	21
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	<b>23</b>
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	23
ตอนที่ 1 .....	23
ตอนที่ 2 .....	24
ตอนที่ 3 .....	29
ตอนที่ 4 .....	32
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล</b> .....	<b>41</b>
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	41
5.2 สรุปผลการวิจัย .....	41
5.3 อภิปรายผล .....	45
5.4 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ .....	47
5.5 ประเด็นในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	47
<b>บรรณานุกรม</b> .....	<b>48</b>
<b>ภาคผนวก</b> .....	<b>50</b>
<b>ภาคผนวก ก</b> รายงานการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ครั้งที่ 1/2561 .....	51
<b>ภาคผนวก ข</b> รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ครั้งที่ 3/2561 .....	58
<b>ภาคผนวก ค</b> รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ครั้งที่ 4/2561 .....	64
<b>ภาคผนวก ง</b> คำสั่งสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ที่ 005/2560 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 .....	69
<b>ประวัติผู้วิจัย</b> .....	<b>71</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงค่าเป้าหมายของระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559 .....	5
2.2	แสดงค่าเป้าหมายของระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 .....	6
2.3	แสดงผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี ประจำปีงบประมาณ เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 – 2561 .....	11
2.4	แสดงผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556 – 2560 .....	12
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการรับรู้แผนปฏิบัติการ และการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ จำแนกตามสายงาน .....	24
4.2	แสดงระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ .....	32



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แสดงกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557) .....	6
2.2	แกน TOWS Matrix แสดงรายละเอียดการจัดประเภทของการวิเคราะห์จากเทคนิค SWOT Analysis .....	10
2.3	แสดงขั้นตอนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี .....	15
2.4	วงจรการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 .....	17
4.1	แสดงรูปแบบและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 .....	25
4.2	แสดงรูปแบบและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 .....	26
4.3	แสดงความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2561 .....	27
4.4	แสดงความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการกับงานประกันคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard .....	28
5.1	แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ .....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

กระบวนการวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ที่มีการกำหนดเกี่ยวกับกระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานหรือองค์กรมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการใช้แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีแนวทางและทิศทางที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ซึ่งแผนต่างๆ ดังกล่าวสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม จังหวัด และมหาวิทยาลัยฯ ตามลำดับ ทั้งนี้ ในแต่ละปีงบประมาณหน่วยงานจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ทันสมัยสามารถนำมาแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นการกำหนดทางเลือกหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไว้ล่วงหน้า แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้และนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน : เว็บไซต์)

อย่างไรก็ตามจากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ยังประสบกับปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในหลายๆ ด้าน เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนงาน งบประมาณ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมไม่เป็นไปตามแผน และมีการปรับเปลี่ยนโครงการ/กิจกรรม เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินฯ ที่ได้ให้ข้อเสนอไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) ของสำนักมาตรฐานฯ ในหลายๆ ปีการศึกษาที่ผ่านมา

จากความเป็นมาและความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของสำนักมาตรฐานฯ โดยนายสันธวัชย์ พวงมณีชชีมา ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ จึงได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษาสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษากรอบและแนวทางในการบริหารจัดการงานสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ให้มีความคล่องตัวและทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย

1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการพัฒนาแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

1.2.3 เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

### 1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ การจัดการประชุมคณะกรรมการบริหารหน่วยงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มงานตามโครงสร้างได้ร่วมกันคิด พิจารณางานในหน้าที่ แล้วเสนอโครงการ/กิจกรรมตามที่เหมาะสมที่จะต้องดำเนินการโดยมุ่งถึงความสำคัญจำเป็นและผลประโยชน์ที่สำนัฯ และมหาวิทยาลัยฯจะได้รับ บวกกับผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยละเอียดทุกด้านในลักษณะเจาะลึก โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตการณ์ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเหตุผลหรือการพรรณนาอธิบายความ

#### 1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร คือ บุคลากรของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 11 คน

#### 1.3.3 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบ แนวทาง และวิธีการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3.4 ตัวแปรตาม คือ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้มีผลการประเมินเต็ม 5.00 คะแนน

#### 1.3.5 พื้นที่วิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่กรณีศึกษาวิจัย คือ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

#### 1.3.6 ระยะเวลาการวิจัย

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561)

### 1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย/นิยามศัพท์เฉพาะ

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองตามวิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์กร”

**แผนปฏิบัติการ (Action plan)** หมายถึง แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**เป้าประสงค์ (Goals)** หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดหมายที่องค์กรตั้งไว้ แล้วพยายามทำให้สำเร็จ

**พันธกิจ (Mission)** หมายถึง คำแถลงความมุ่งประสงค์ขององค์การ พันธกิจควรชี้้นำการกระทำขององค์การ ขยายความเป้าหมายโดยรวมทั้งหมด จัดเตรียมหนทางและชี้้นำการตัดสินใจ พันธกิจเป็นการจัดเตรียมข่ายงานหรือบริบทภายในแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

**ตัวชี้วัด (Indicator) หรือ KPI (Key Performance Indicator)** หมายถึง ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยจะแสดงให้เห็นรายละเอียดในความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานนั้นๆ ตัวชี้วัด หรือ KPI เป็นเทคนิควิธีการหนึ่งที่ยอมรับนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

**การพัฒนา (Development)** หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เจริญขึ้น ดีขึ้น เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

**กระบวนการ (Procedure)** หมายถึง การดำเนินการอย่างมีระบบ หรือกรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง

**ผลลัพธ์ (Result)** หมายถึง หมายถึง คำตอบ ผล ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อม จากการใช้ประโยชน์จากการจัดทำผลผลิตขึ้นมาเป็นการตอบคำถามที่ว่าทำไมจึงมีการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิต นั้น

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่า ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้อง

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

**บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหาร อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 11 คน ที่ปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

**การมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันให้การทำงานตามแผนประสบความสำเร็จ

**บูรณาการ (Integration)** หมายถึง การนำหน่วยย่อยที่แยก ๆ กัน มารวมเข้าเป็นองค์รวมเดียวกันที่ครบถ้วนสมบูรณ์

**การประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง กลไกหนึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เป็นรูปแบบการสร้างระบบกลไกในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถาบันอุดมศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งประเมินโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) หรือ เรียกชื่อย่อว่า สมศ.

**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561** หมายถึง ช่วงเวลา เริ่มตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม 2560 สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน 2561

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ด้านข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ ได้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และส่งผลต่อการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ สามารถยกระดับการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบ การจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ

2. ด้านรูปแบบและกระบวนการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ มีการนำรูปแบบ และ กระบวนการพัฒนาแผนในรูปแบบของ PDCA ที่มีความชัดเจน และมีกระบวนการที่เป็นความ เชื่อมโยงที่แสดงให้เห็นถึงระบบกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้ง่ายขึ้น มีรูปแบบ และกระบวนการทำงานที่เป็นวงรอบง่ายต่อการตรวจสอบ มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน และมี กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการ

3. สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพมีกรอบและแนวทางในการบริหารจัดการงานที่มีความ คล่องตัวและทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ และมีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

4. แผนปฏิบัติราชการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น ลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการตามแผน ลดปัญหาการปฏิบัติราชการที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ ในการพัฒนางานตามแผนปฏิบัติราชการ

5. ใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานของผู้มีตำแหน่งงาน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษา สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 9 ส่วน ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)
2. แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
3. แผนยุทธศาสตร์ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2555-2559
4. แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2557-2561)
5. รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2557-2561)
6. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556-2560
7. แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2556-2560
8. แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปี 2555 – 2559 ในส่วนของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.1 ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559

ตารางที่ 2.1 แสดงค่าเป้าหมายของระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559

ตัวชี้วัด	เป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ พ.ศ.		
	2557	2558	2559
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการ	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5

2.1.2 กรอบแนวคิดสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ อาศัยรากฐานแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญามหาวิทยาลัย ทนเดิมที่สั่งสม และผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ

ภายในสังคมมหาวิทยาลัย รวมถึงพลวัตของสังคมระดับประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้กรอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยฯ สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557)

2.2 แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับ 12 ปี 2560-2564 ฉบับได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ 3/2559 วันที่ 18 มีนาคม 2559 (2559 : หน้า 83) ในส่วนของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.2.1 ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564

ตารางที่ 2.2 แสดงค่าเป้าหมายของระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564

ตัวชี้วัด	เป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ พ.ศ.				
	2560	2561	2562	2563	2564
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการ	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5

## 2.3 แผนยุทธศาสตร์ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2555-2559

คณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพได้ประชุมร่วมกันพิจารณาปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้ (2558 : 3-5)

### 2.3.1 ปรัชญา “ประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนา”

2.3.2 วิสัยทัศน์ “สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพมุ่งมั่นพัฒนาและส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ได้มาตรฐานระดับชาติ”

### 2.3.3 พันธกิจ

- 1) พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน
- 2) เป็นหน่วยงานกลางในการประสานการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาระบบราชการ และการจัดการความรู้
- 3) เป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบราชการ และการจัดการความรู้
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษภายในให้กับทุกหน่วยงาน
- 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภายในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.3.4 ภารกิจหลัก

1) สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ เป็นหน่วยงานกลาง ในการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดโครงการหรือกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ หน่วยงานระดับคณะ สำนัก ศูนย์ กอง และสาขาวิชาจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ระดับสถาบัน เพื่อรับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษภายใน ประสานงานในการจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษภายใน (CAR) ระดับสถาบัน ประจำปีการศึกษา และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) เพื่อนำผลจากการประเมินมาพัฒนามหาวิทยาลัยในรอบปีการศึกษาถัดไปเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งเสนอต่อต้นสังกัด คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และเผยแพร่ต่อสาธารณชน พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษภายใน ระดับสถาบัน 3 ปีซ้อนหลัง สำหรับจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยรวม (Quality Assessment Report : QAR) เพื่อรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2) งานพัฒนาระบบราชการ จัดทำรายงานเพื่อรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในแต่ละปีงบประมาณ ตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยทำหน้าที่ประสานงานกับผู้กำกับดูแล ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด หน่วยงานภายใน และสถาบันอื่นๆ



การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดต่างๆ ในการดำเนินการจัดทำรายงานการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณ

3) งานการจัดการความรู้ (KM) รวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การส่งเสริม สนับสนุน ขับเคลื่อน ให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการทำงานด้านต่างๆ ของหน่วยงาน จัดโครงการหรือกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมประสานงานให้บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ เข้าร่วมการเสวนาเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM) แต่ละครั้งและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หรือต่อยอดในการดำเนินงานของ แต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4) งานการรับรองวิทยฐานะสถาบัน ทำหน้าที่ จัดทำระบบการรับรองวิทยฐานะสถาบัน เพื่อนำไปสู่การขอให้รับรองและการรับรองวิทยฐานะสถาบันอุดมศึกษา เป็นการรับรองว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสามารถดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และดำเนินการทุกประการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีระดับคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์การรับรองวิทยฐานะ

5) งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ คือ งานจัดเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Center) ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย ในมิติต่างๆ และการรับรองวิทยฐานะ

6) งานธุรการและสารบรรณ ลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือราชการทุกประเภท บันทึกคำวินิจฉัยสั่งการ คัดแยกหนังสือและการเสนอหนังสือ ติดตามเรื่องต่างๆ ที่เสนอผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอนจนงานเสร็จและติดตามสำรวจเรื่องที่ค้าง ติดตามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ให้ครบถ้วน ร่างและโต้ตอบหนังสือถึงหน่วยงานภายในและภายนอกวางระเบียบ คำสั่ง ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน จัดพิมพ์เอกสารต่างๆ ตลอดจนระบบการจัดทำเอกสารทุกประเภท ถ่ายเอกสารหรืออัดสำเนาหนังสือราชการ ติดประกาศ แจ้งข่าวสารต่างๆ ภายในสำนัก แจ้งเวียนหนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศ ให้หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อถือปฏิบัติ จัดเก็บเอกสาร และหนังสือราชการให้เป็นหมวดหมู่ จัดเก็บ รักษา ค้นหา ทำลาย บริการยืมหนังสือและเอกสารต่างๆ งานเลขานุการ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ในการวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปของสำนักฯ ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis Technique คือ การวิเคราะห์จาก จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรแล้วนำมาพิจารณาหาแนวทางพัฒนาองค์กร โดยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักฯ ครั้งนี้ได้ให้บุคลากรของสำนักฯ มีส่วนร่วมในพิจารณาและเสนอแนะถึง จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ของสำนักฯ (รายละเอียดดังภาคผนวก ค.) ดังนั้น เมื่อนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพการณ์และการบริหารจัดการในภาพรวมจากอดีตถึงปัจจุบันของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ผลดังข้อมูลต่อไปนี้

### 2.3.5 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis (2558 : 10)

#### จุดแข็ง (S : Strength)

1. มีโครงสร้างสำนักที่ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการบริหารงาน
2. มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่ที่สามารถอุทิศเวลาให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่
3. มีการให้บริการข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### จุดอ่อน (W : Weakness)

1. ผู้บริหารของสำนักมีภาระงานสอนค่อนข้างมาก
2. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานตามภารกิจของสำนัก
3. ระบบการติดตามการส่งข้อมูลเกี่ยวกับงานประกันคุณภาพจากหน่วยงานยังไม่ชัดเจน
4. การนำผลการวิจัยมาต่อยอดในการพัฒนางานยังไม่มีประสิทธิภาพ
5. สำนักงานมีพื้นที่ใช้สอยค่อนข้างน้อย

#### โอกาส (O : Opportunity)

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา
2. มีหน่วยงานที่จัดทำระบบ กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร.
3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนงานประกันคุณภาพ
4. บุคลากรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนงานประกันคุณภาพ

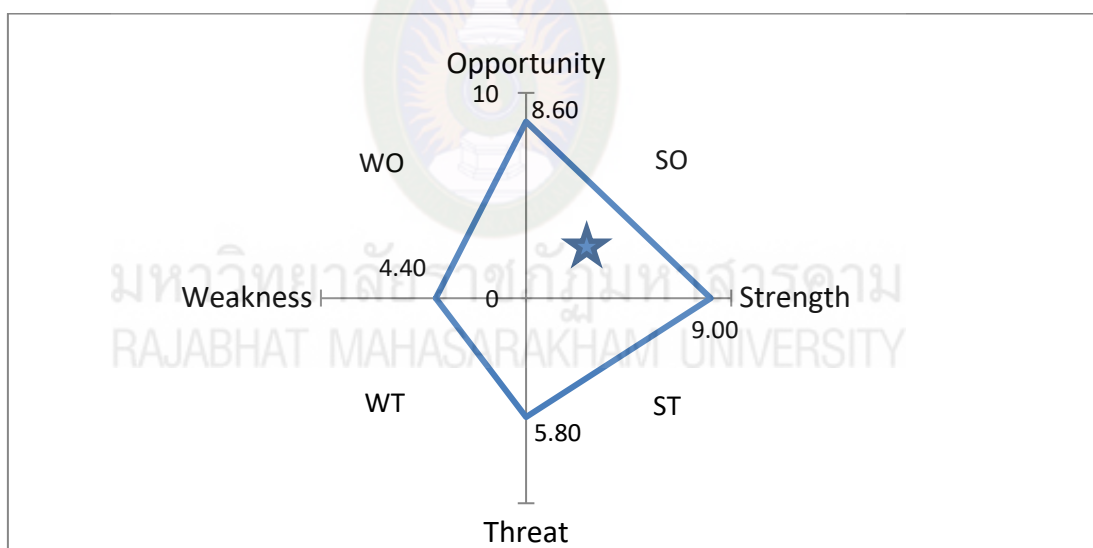
#### อุปสรรค (T : Threat)

1. หน่วยงาน สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ค่อนข้างบ่อย และเผยแพร่ไปยังสถาบันศึกษาช้าส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน
2. มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เครื่องมือ สถานที่ และบุคลากร
3. ระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ขาดความเชื่อมโยงและไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
4. หน่วยงานบางหน่วยงานกรอกข้อมูลในระบบฐานข้อมูลออนไลน์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ทันตามกำหนดเวลา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสำนักฯ ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีความจำเป็นที่

จะต้องทบทวนและปรับปรุงระบบและกลไกการบริหารงานของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำโอกาสจากภายนอกที่มีอยู่มาแก้ไข/กำจัดจุดอ่อนของสำนักฯ เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง สร้างความเป็นธรรมในองค์กร มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสำนักฯ มีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นศรัทธาในการปฏิบัติงาน จากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ของสำนักฯ ทำให้รับรู้รับทราบและหวาดตัวทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนบริบทของสำนักฯ ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบางครั้งเมื่อมีโอกาสมาถึงก็จะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ต่างๆ เอาไว้ได้ทันและเต็มที่ หรือถ้ารู้ว่ามีอุปสรรคก็จะได้เตรียมหาแนวทางตั้งรับ/แก้ไขให้สามารถรับมือและบรรเทาสถานการณ์จากหนักให้เป็นเบาหรือป้องกันไม่ให้อันตรายเกิดขึ้น

เมื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ที่มีการจัดประเภทออกเป็น 4 ด้าน คือ SO, ST, WO, WT โดยดูว่าเมื่ออย่างละก็รายการและจัดลำดับความสำคัญว่าควรส่งเสริมหรือปรับปรุง หรือแก้ไขรายการใดก่อน อันเป็นผลมาจากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ของสำนักฯ มาตราฐานและประกันคุณภาพ ดังภาพ (2558 : 31-32)



โดย

1. จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จะเป็นการประเมินภายในองค์กร
2. โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) จะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (SO) จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) จุดอ่อนกับโอกาส (WO) และจุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO : Strategy) 3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST : Strategy) 3.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO : Strategy) 3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ภาพที่ 2.2 แกน TOWS Matrix แสดงรายละเอียดการจัดประเภทของการวิเคราะห์จากเทคนิค SWOT Analysis

จากแกน TOWS Matrix พบว่า สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพยังคงมีปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานอยู่มาก สามารถพัฒนาในเชิงรุก (SO Strategy) เป็นการต่อยอดผลงานที่ผ่านมา โดยใช้ความพร้อมจากการมีจุดแข็งและโอกาสที่ชัดเจน

#### 2.4 แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2557-2561)

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ของสำนักมาตรฐานฯ โดยศึกษาและทบทวนข้อมูลย้อนหลัง เป็นเวลา 5 ปี คือ ปี พ.ศ. 2557 – 2561 พบว่า สำนักมาตรฐานฯ ได้กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่เหมือนกัน คือ  
ปรัชญา “ประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนา”

วิสัยทัศน์ “สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพมุ่งมั่นพัฒนาและส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ได้มาตรฐานระดับชาติ”  
พันธกิจ

- 1) พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน
- 2) เป็นหน่วยงานกลางในการประสานการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งการพัฒนาระบบราชการ และการจัดการความรู้
- 3) เป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบราชการ และการจัดการความรู้
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษภายในให้กับทุกหน่วยงาน
- 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภายในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 2.5 รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2557-2561)

ตารางที่ 2.3 แสดงผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ย้อนหลัง 5 ปี ประจำปีการศึกษา 2557 - 2561

คะแนนผลการประเมิน	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
	2557	2558	2559	2560	2561
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5

โดย ระดับ 1 หมายถึง น้อยมาก ระดับ 2 หมายถึง น้อย ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 4 หมายถึง มาก และ ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด (แผนยุทธศาสตร์ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปี พ.ศ. 2560-2564 : หน้า 65- 66)

## 2.6 รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556-2560

ผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556 - 2560

ตารางที่ 2.4 แสดงผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2556 - 2560

คะแนนผลการประเมิน	ปีการศึกษา				
	2556	2557	2558	2559	2560
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5

## 2.7 แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2556-2560

จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2556-2560 จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2556-2560 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ของคณะกรรมการ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาหรือแนวทางการพัฒนา ในแต่ละองค์ประกอบด้าน แต่ขอยกมาเฉพาะในบางประเด็นในแต่ละด้านเฉพาะด้านที่เห็นว่ามีผลสอดคล้องกับการวิจัย ได้ดังนี้

ด้านที่ 1. การผลิตบัณฑิต จุดเด่นข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยฯ มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน และจุดที่ควรพัฒนา ข้อที่ 1 ควรเพิ่มความเข้มข้นในการกำกับติดตามผลการดำเนินการในระดับหลักสูตร

ด้านที่ 3. การบริการวิชาการ จุดเด่นข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยฯ มีบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่สังคมและชุมชน จุดที่ควรพัฒนาข้อที่ 1 มหาวิทยาลัยฯ ควรมีแผนบริการวิชาการที่ชัดเจน ข้อที่ 2 มหาวิทยาลัยฯ ควรมีการประเมินความสำเร็จของแผน

ด้านที่ 5. การบริหารจัดการ จุดเด่นข้อที่ 1 มหาวิทยาลัยฯ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ จุดที่ควรพัฒนาข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยฯ ควรมีการจัดทำแผนบริหารบุคลากร (HRM) และแผนพัฒนาบุคลากร (HRD)

## 2.8 แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 19) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่า จะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและ

หน่วยงานมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2539 : 35-36) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่ออนาคต

Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 2) ให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่นๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์การหรือแผนงานคืออะไร 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร การวางแผนจึงเป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และต้องกระทำให้เสร็จสิ้น ก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม หรือเป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินใจในปัจจุบันว่าจะทำอะไรอย่างไร ทำโดยใคร และทำเพื่ออะไร สำหรับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาจากขอบเขตการวิจัยในครั้งนี้แล้วจึงทำให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่ใหม่อีกทั้งยังหางานวิจัยที่ตรงหรือสอดคล้องได้ยาก แต่หลังจากทำการศึกษาและค้นคว้าจากทั้งเอกสารในสื่อสังคมออนไลน์และเอกสารตามห้องสมุดผู้วิจัยของเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายของไว้อย่างหลากหลายส่วนที่น่าสนใจและสัมพันธ์กับงานวิจัยมีดังต่อไปนี้

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ ชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่า สิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน (Hill & Jones. 2009 : 2)

**ยุทธศาสตร์ (Strategic)** เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชน ได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึง การแข่งขันให้อยู่รอด การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาใช้ประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัย โดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก (ทิวากร นุกิจ. 2555 : 78)

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มิวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมจิตมีเป้าหมายอันแสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มิเป้าหมายที่ดี ก่อให้เกิดการร่วมมือ มีหลักการดีก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรงในภาษาไทยก็พูดกันเป็นวลีว่า ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดร่วมทำ (เสรี พงศ์. 2548 : 120)

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** ไม่ใช่พันธกิจ (Mission) แต่ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Plan) ที่จะนำองค์การให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด หากองค์การต้องการชัยชนะองค์การต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์การไปสู่อนาคตที่เตรียมพร้อมไว้ (Jonas. 2000 : 65)

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ กระบวนการซึ่งบุคคล องค์กรตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดเพื่อสนองความต้องการบนห้วงเวลาเฉพาะ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่มี ความแน่นอน (Kelvinn Hinde : n.d.)

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม การตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่า องค์กรคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงาน และช่วงเวลา (Bryson. 1995 : 32)

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ ทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Johnson and Scholes. 1999: 10)

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า **ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือก

เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองตามวิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์กร”

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี (2558 : 16,153) ได้จัดทำแผนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรของหน่วยงานเห็นได้จาก การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน โดยมีการดำเนินการโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ มีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการจัดสรรงบประมาณ พ.ศ. 2559 ให้แก่หลักสูตรหน่วยงาน มีกระบวนการจัดทำแผนโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOR MATRIX ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และแสดงข้อมูลให้เห็นในรูปแบบของ TOWS MATRIX



ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (2559 : 40-41) ได้นำเสนอข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองลาดสวาย กับเทศบาลเมืองอีโถ พบว่า 1.) การมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยการประชาคม เทศบาลเมืองอีโถมีส่วนร่วมโดยการจัดการประชุมของคณะผู้บริหารและคณะกรรมการตัวแทนชุมชนเพื่อเสนอสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน 2.) การมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนลงสู่แนวทางการปฏิบัติ เทศบาลเมืองลาดสวายไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ เทศบาลเมืองอีโถมีส่วนร่วมโดยการนำแผนที่จัดลำดับความต้องการก่อนและหลังไปสอบถามตัวแทนประชาชนก่อนนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และ 3.) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินแผน เทศบาลเมืองลาดสวาย



มีส่วนร่วมโดยแต่งตั้งคนของตัวเองไม่มีตัวแทนภาคประชาชน เทศบาลเมืองยี่โกมีส่วนร่วมโดยการทำแบบประเมิน แบบสำรวจ และแบบสัมภาษณ์ให้ชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ยังได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองยี่โก ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความต้องการ ปัจจัยด้านทัศนคติ ปัจจัยด้านการรับรู้ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ส่วนเรื่องรูปแบบการมีส่วนร่วมได้อธิบายถึงข้อค้นพบว่า ขั้นตอนการมีส่วนร่วม คือ 1.) การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ได้แก่ การรวบรวมปัญหา การจัดเวทีการประชุมแสดงความคิดเห็น ก่อนการตัดสินใจกำหนดแผน 2.) การมีส่วนร่วมในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ จัดลำดับความต้องการในการกำหนดวันดำเนินงานและให้อำนาจในการยุติการดำเนินงานหากพบปัญหา 3.) การมีส่วนร่วมในการประเมินแผน ได้แก่ การเป็นคณะกรรมการประเมินแผนการกำหนดด้วยตัวชี้วัด ในการประเมินและพัฒนาแผนในปีถัดไป และ 4.) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผน ได้แก่ การวิเคราะห์แผนและการหาแนวทางการแก้ไข

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2560 : 1,7) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบัน ความเป็นมา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาของสถาบัน สถาบันมีกระบวนการจัดทำแผนฯ อย่างเป็นระบบครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เป็นกรอบการดำเนินการ ได้มุ่งเน้นให้หน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการที่ตรงตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสถาบัน... ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ได้นำข้อมูลจากการศึกษา วิจัย สำรวจ และข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินจากภายนอก มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา และประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ...

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม สถาบันได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการร่วมกัน โดย

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อความต้องการของประเทศ มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์แผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการและยุทธศาสตร์ชาติ

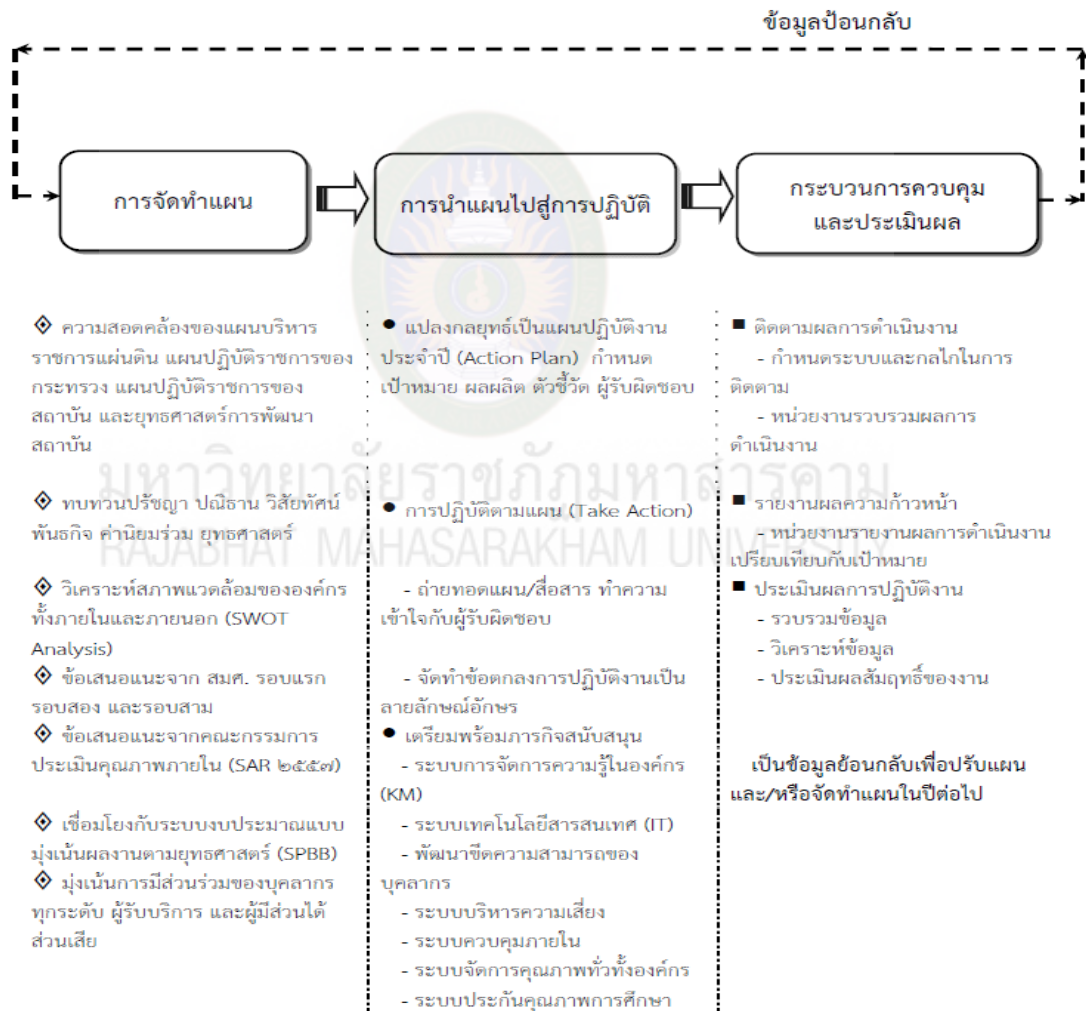
3. มีการวางแผนปฏิบัติการ โดยการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงผลผลิต ผลลัพธ์ และได้เชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานยุทธศาสตร์

4. มอบหมายผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีเป้าหมายการทำงานที่ตกลงร่วมกัน

5. มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่แสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปผลการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คือ

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ มีเป้าหมายเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารทุกระดับของสถาบันมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน
3. มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถติดตามการปฏิบัติงานได้และสามารถนำมาเทียบเคียงเพื่อการแข่งขัน
4. จัดสรรงบประมาณโดยการเชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
5. นอกจากส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ของสถาบันแล้ว ยังมี การกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารปู้ปฏิบัติทุกระดับ



ภาพที่ 2.4 วงจรการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

มีผู้เสนอแนวคิดของการปฏิบัติงานการทำงานแบบบูรณาการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ภูมิหลัง และความสนใจ ซึ่งสามารถสรุปค่านิยมหรือความหมายไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

SEAMEO Secretariat (2000: เว็บไซต์) การบูรณาการ หมายถึง การทำให้หน่วยย่อยๆ ทั้งหลาย ที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์กรหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวการบูรณา การนั้น เราจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งมารวมเข้าในองค์กรรวมที่มีหน่วยย่อยอื่นอยู่แล้วก็ได้ หรือจะเอาหน่วยย่อยทั้งหลายที่ต่างแยกๆ กันอยู่มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์กรรวมก็ได้ ซึ่งเรียกว่าบูรณาการ ทั้งสิ้น แต่ข้อสำคัญจะต้องมีตัวยีนที่เป็นหลักอยู่ 3 อย่าง ในเรื่อง บูรณาการ คือ 1. มีหน่วยย่อยองค์ประกอบ ขึ้นส่วน อวัยวะ หรือชั้น ระดับ แง่ ด้านที่จะเอามาประมวล เข้าด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกันคือสิ่งย่อยส่วนย่อย 2. หน่วยย่อยนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลยไปถึง ลักษณะที่ว่ายืดหยุ่นปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย 3. เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วก็จะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืน เกิดภาวะได้ที่ พอดี หรือสมดุล พอได้ที่หรือพอดีสมดุลแล้ว องค์กรรวมนั้นก็จะมีชีวิตชีวา ดำรงอยู่และดำเนินไปด้วยดีอันเป็นภาวะของบูรณาการ ถ้าครบ 3 อย่างนี้ก็เป็นการบูรณาการสามอย่างนี้เป็นตัวยีนที่จำเป็นตามสภาวะ ส่วนในทางปฏิบัติจะมีหลักและกระบวนการวิธีอย่างไร ก็พิจารณาว่ากันอีกส่วนหนึ่ง แต่สิ่งที่ต้องเน้นก็คือว่า ความพอดีหรือได้ที่หรือสมดุล ซึ่งเป็นภาวะที่ต้องการของบูรณาการนั้น เราจะแสดงลักษณะออกมาให้เห็นเป็นข้อสำคัญได้ 2 อย่าง คือ เมื่อเป็นองค์กรรวมแล้ว องค์กรรวมนั้นมีชีวิตชีวาหรือดำเนินไปด้วยดี องค์กรรวมนั้นเกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเองที่ต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบทั้งหลาย สอดคล้องกับความหมายที่SEAMEO Secretariat (2554) ได้กล่าวถึงเรื่องราวที่สำคัญของงานบูรณาการการพัฒนาขั้นพื้นฐาน ความว่า “บูรณาการ” เมื่อเรามองเห็นว่าการที่สิ่งทั้งหลายซึ่งเป็นหน่วยย่อย จะต้องมาประสานสัมพันธ์กลมกลืนกันให้ดีจึงจะเกิดความพอดีเป็นสมดุล และสิ่งนั้นจึงจะดำเนินไปด้วยดี ในกรณีที่เป็นอย่างนี้ เมื่อเรามีความเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายที่เป็นหน่วยย่อยเราจะทำอย่างไร เราก็มึนหน้าที่จะต้องนำเอามันเข้ามารวมประมวลประสานเข้าหากันเป็นองค์กรรวมในลักษณะอาการที่ให้เกิดความสมดุลให้ได้ ซึ่งการกระทำอันนี้เขาเรียกว่า บูรณาการ ซึ่ง ความหมายของศัพท์ว่า บูรณาการ หรือ integration คือ การทำให้สมบูรณ์

Gusztav Names (2005) ได้ใช้แนวคิดของการบูรณาการเพื่อเสนอทางออกของระบบการบริหารจัดการของรัฐที่เป็น Top-Down มาเป็น Bottom-up ดังที่ปรากฏในงานของเขา คือ Integrated rural development the concept and its operation เขากล่าวว่าการบูรณาการสามารถกระทำได้ทั้ง การบูรณาการโดยนำสิ่งที่มีอยู่จริงมาบูรณาการ (Factual integration) หรือ การบูรณาการความคิด (Conception integration)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายว่าการบูรณาการก็คือการผนวกการประสาน การเติมเต็มการเชื่อมโยงการรวมกันร่วมกัน เป็นต้น ทฤษฎีการบูรณาการในทางการเมืองมุ่งที่จะทำให้ องค์การระหว่างประเทศเป็นเสมือนครอบครัวใหญ่ครอบครัวหนึ่ง โดยมีประเทศสมาชิก เปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน แนวความคิดของทฤษฎีบูรณาการนี้อาจจะเทียบได้กับ แนวความคิดเกอมนซ์ชาฟ ของสังคมวิทยา หมายถึงลักษณะสังคมที่เน้นความสำคัญของการที่สมาชิก ในสังคมมีความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นกันเอง เน้นความเคร่งครัดในขนบธรรมเนียม

ประเพณีและ ค่านิยมของชุมชน ขั้นตอนของการบูรณาการ และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้เสนอใน วิธีคิดแบบบูรณาการไว้อย่างน่าสนใจ คือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ถอดกรอบ เพื่อที่จะให้ หลุดจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรม ทางความรู้ทาง ประสบการณ์ เป็นต้น ขั้นที่ 2 ขยาย กรอบ โดยอาศัยฐานแนวคิดในเรื่ององค์รวม สหวิทยาการคิดโดยวิธีอุปนัย การมองประสานข้ามตรงข้าม และมองแบบทุกฝ่ายชนะ ขั้นที่ 3 คุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีกครั้ง

KMIT.ORG (2555) การบูรณาการ หมายถึง การนำศาสตร์หรือความรู้วิชาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ กันนำมาเข้าด้วยกันหรือผสมผสานได้อย่างกลมกลืน เพื่อนำมาจัดเป็นการเรียนการสอนภายใต้หัวข้อ เดียวกัน เชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการเน้นองค์รวมของเนื้อหามากกว่าองค์ความรู้ ของแต่ละรายวิชา และเน้นการสร้างความรู้ของผู้เรียนที่มากกว่า การให้เนื้อหาโดยครูเป็นผู้กำหนด

Good (1973), พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, ทักษิณ ชินวัตร (2549), เกษม จันทรแก้ว (2547) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการที่สอดคล้องกันโดยบอกว่า บูรณาการ หรือ integration หมายถึง การรวมกันของความรู้หรือสิ่งใดๆ เข้าด้วยกันอย่างมีความสมเหตุสมผล แล้วก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีความสมบูรณ์มากขึ้นกว่าเดิมสามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งการรวมกันนั้นอาจเกิดขึ้น ในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล หรือระดับองค์การ

เคน วิลเบอร์, ออโรบินโด, จีน เกบเซอร์ และ ดอน เบ็ค ที่ตอนนี้อยู่ที่สถาบันบูรณาการ (Integral Institute) (2558) ได้กล่าวถึงทฤษฎีบูรณาการไว้สามารถสรุปใจความสำคัญได้ว่าเป็น ทฤษฎีที่พยายามบูรณาการองค์ความรู้ต่างๆ เข้ามาอย่างรอบด้านแต่ไม่ใช่การนำองค์ความรู้ต่างๆ มา กอรวมกันหรือทักทักเหมารวมเอาไว้ด้วยกันอย่างไม่สามารถแยกแยะอะไรได้

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบูรณาการ หมายถึง การนำศาสตร์และ ศิลปตลอดจนความรู้ในงานต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน มาผสมผสานเข้าด้วยกันได้อย่างกลมกลืน สอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบ แนวทาง และวิธีการเดียวกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษา สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค รูปแบบ แนวทาง วิธีการที่เกี่ยวข้อง และส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์แบบบูรณาการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งมีวิธีการสำรวจและวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ปฏิบัติงานในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (ภาคผนวก ข.) ประชากรกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 100 ของบุคลากรทั้งหมดของสำนักมาตรฐานฯ คือ จำนวน 11 คน ประกอบด้วย สายสนับสนุน 5 คน และสายบริหาร จำนวน 6 คน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ โดยได้ทำการศึกษา ข้อมูลจากเอกสารงานแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพและศึกษารวบรวมข้อมูลจากงานแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน เพื่อหาแนวทางการสร้างข้อคำถามที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิจัยแบบการสนทนากลุ่ม ( Focus group discussion) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ

#### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม ( Focus group discussion) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักฯ ซึ่งมีการประชุมปรึกษาหารือ การทบทวนข้อมูล ชี้แจงทำความเข้าใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ร้อยละ 100 ของบุคลากรของสำนักฯ ในการดำเนินการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสนอแนะแนวทางในงานที่รับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานและงานในหน้าที่ของบุคลากร แล้วเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2560 ถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2561 โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.4 การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูลในขั้นต้น ในลำดับถัดมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล จัดทำรูปเล่มแผนปฏิบัติการราชการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เสนอผู้บริหาร เพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการเผยแพร่และนำสู่การปฏิบัติต่อไป

### 3.5 สถิติและเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงบรรยายโดยใช้สถิติ ดังนี้

#### 3.5.1 ร้อยละ (Percentage) หาค่าจากสูตรดังนี้

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	จำนวนความถี่ข้อมูลที่ศึกษา
	n	แทน	จำนวนตัวอย่าง

#### 3.5.2 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ตัวชี้วัดที่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

หน่วยวัด : ระดับ

แหล่งอ้างอิงตัวชี้วัด : ตัวชี้วัด มรм. (ปรับตามบริบทของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ)

คำอธิบาย : แผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนที่สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพจัดทำขึ้น โดยแผนมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยและแผนบริหารราชการแผ่นดิน ในแต่ละปีงบประมาณ สำนักฯ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี ประกอบด้วยนโยบายการปฏิบัติการตามภารกิจหลักของสำนัก ซึ่งมีเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประมาณการรายได้และรายจ่าย กิจกรรม/โครงการที่จะต้องดำเนินการ ทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้

เกณฑ์/สูตรการคำนวณ : เกณฑ์การวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับที่ 1 มีแผนการปฏิบัติการและดำเนินการได้ตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
- ระดับที่ 2 มีการดำเนินการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ครบถ้วนตามแผน ร้อยละ 100
- ระดับที่ 3 ดำเนินการได้บรรลุความสำเร็จ ร้อยละ 60-69 ของการดำเนินงานตามแผน

- ระดับที่ 4 ดำเนินการได้บรรลุความสำเร็จ ร้อยละ 70-79 ของการดำเนินงานตามแผน
- ระดับที่ 5 ดำเนินการได้บรรลุความสำเร็จ ร้อยละ 80-100 ของการดำเนินงานตามแผน

เกณฑ์การให้คะแนนการดำเนินการ : เกณฑ์การให้คะแนน และการวัดผลการดำเนินการมี 5 ระดับ ดังนี้

- 1 คะแนน มีผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับที่ 1
- 2 คะแนน มีผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับที่ 2
- 3 คะแนน มีผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับที่ 3
- 4 คะแนน มีผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับที่ 4
- 5 คะแนน มีผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับที่ 5



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษา สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้มีกรอบและแนวทางในการบริหารจัดการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐาน และทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษารูปแบบ แนวทาง และวิธีการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ศึกษากรอบและแนวทางในการบริหารจัดการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐานและทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

**ตอนที่ 2** ศึกษารูปแบบและกระบวนการพัฒนาทำแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (วัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

**ตอนที่ 3** การยกระดับการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (วัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

**ตอนที่ 4** ระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1, 2 และ 3)

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ศึกษากรอบและแนวทางในการบริหารจัดการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐานและทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

จากการวิจัยได้กำหนดกรอบไว้ ดังนี้

#### ตัวแปรต้น

สายงาน

#### ตัวแปรตาม

- การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน
- การรับรู้แผนปฏิบัติการ
- การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ



ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการรับรู้แผนปฏิบัติการ และการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติจำแนกตามสายงาน

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ	การมีส่วนร่วม	ร้อยละ	การรับรู้	ร้อยละ	การนำแผนไปปฏิบัติ	ร้อยละ
สายสนับสนุน	5	45.46	5	45.46	5	45.46	5	45.46
ผู้บริหาร	6	54.54	6	54.54	6	54.54	6	54.54
รวม	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00

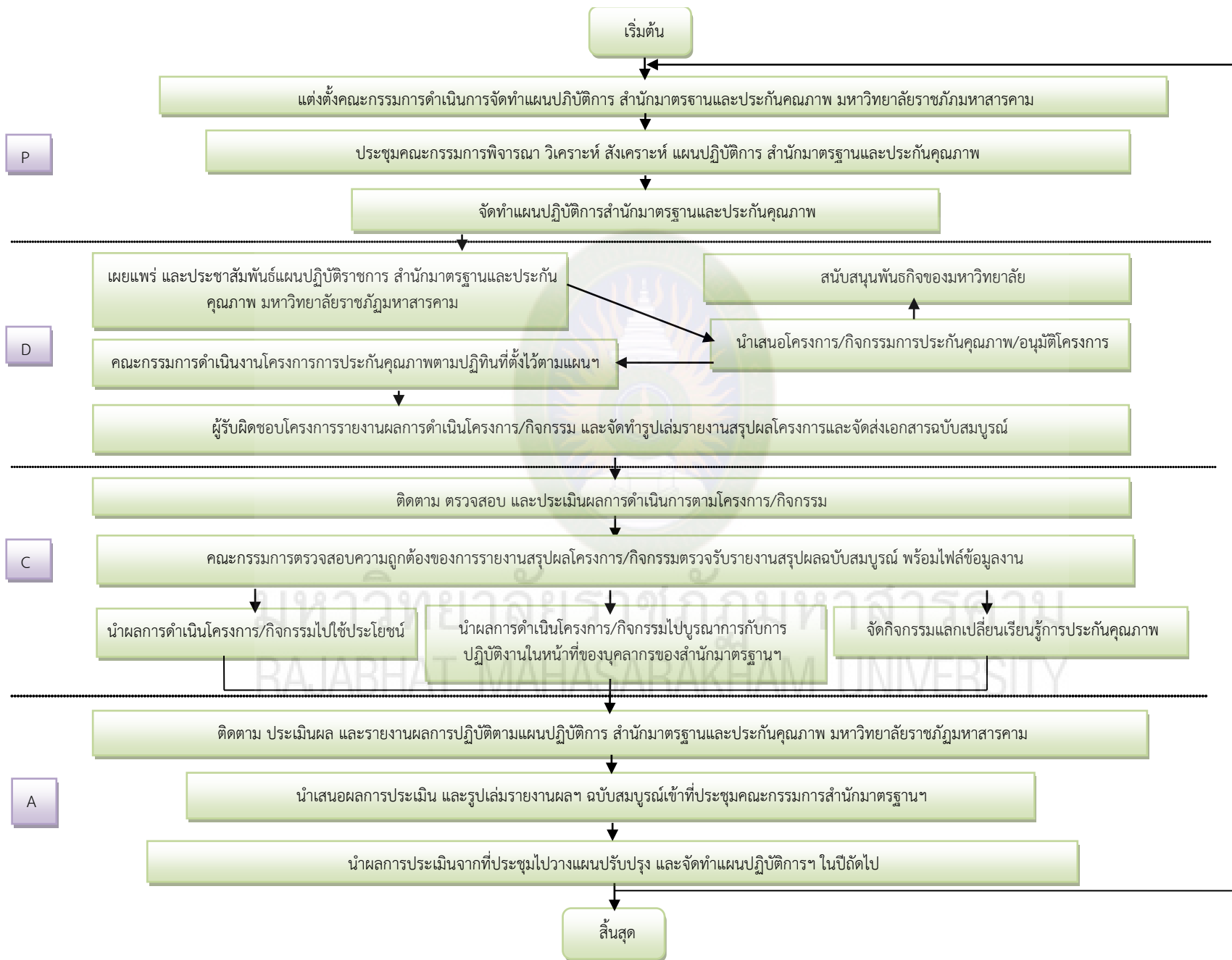
จากตารางที่ 4.1 พบว่า ตัวแปรต้น บุคลากรสำนักมาตรฐานฯ ทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในการจัดทำและการรับรู้แผนปฏิบัติการ แยกเป็นสายสนับสนุน จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.46 และผู้บริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 54.54 และตัวแปรตาม จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพทั้งหมดมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ และมีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ คิดเป็น ร้อยละ 100

ซึ่งจากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าสำนักมาตรฐานฯ มีการบริหารจัดการงานเรื่องแผนเป็นอย่างดี คือ มีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ สังเกตได้จากการให้ความสำคัญโดยบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ทั้งหมดมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ และมีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ คิดเป็น ร้อยละ 100 ที่สำคัญ คือ เข้าใจรูปแบบการจัดทำแผนฯ อันน่าจะมาจากกรณีที่ผู้บริหารสำนักมาตรฐานฯ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบการปฏิบัติ ตลอดจนมีความพร้อมรับการประเมินและตรวจสอบอยู่เสมอ

**ตอนที่ 2** ศึกษารูปแบบและกระบวนการพัฒนาแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (วัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

จากการศึกษาวิจัยจากเอกสารงานแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ และจากรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานฯ และคณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานฯ ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบ แนวทาง และวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนในรูปแบบของ PDCA ระหว่างรูปแบบการดำเนินการแบบเก่าที่ใช้มาตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2560 จนได้มีการปรับเป็นรูปแบบการดำเนินการที่ชัดเจนขึ้น ดังปรากฏในเล่มแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (2560, 5) เมื่อนำมาเปรียบเทียบแล้วปรากฏความเหมือนและต่างกัน ดังนี้

ภาพที่ 4.1 แสดงรูปแบบและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560



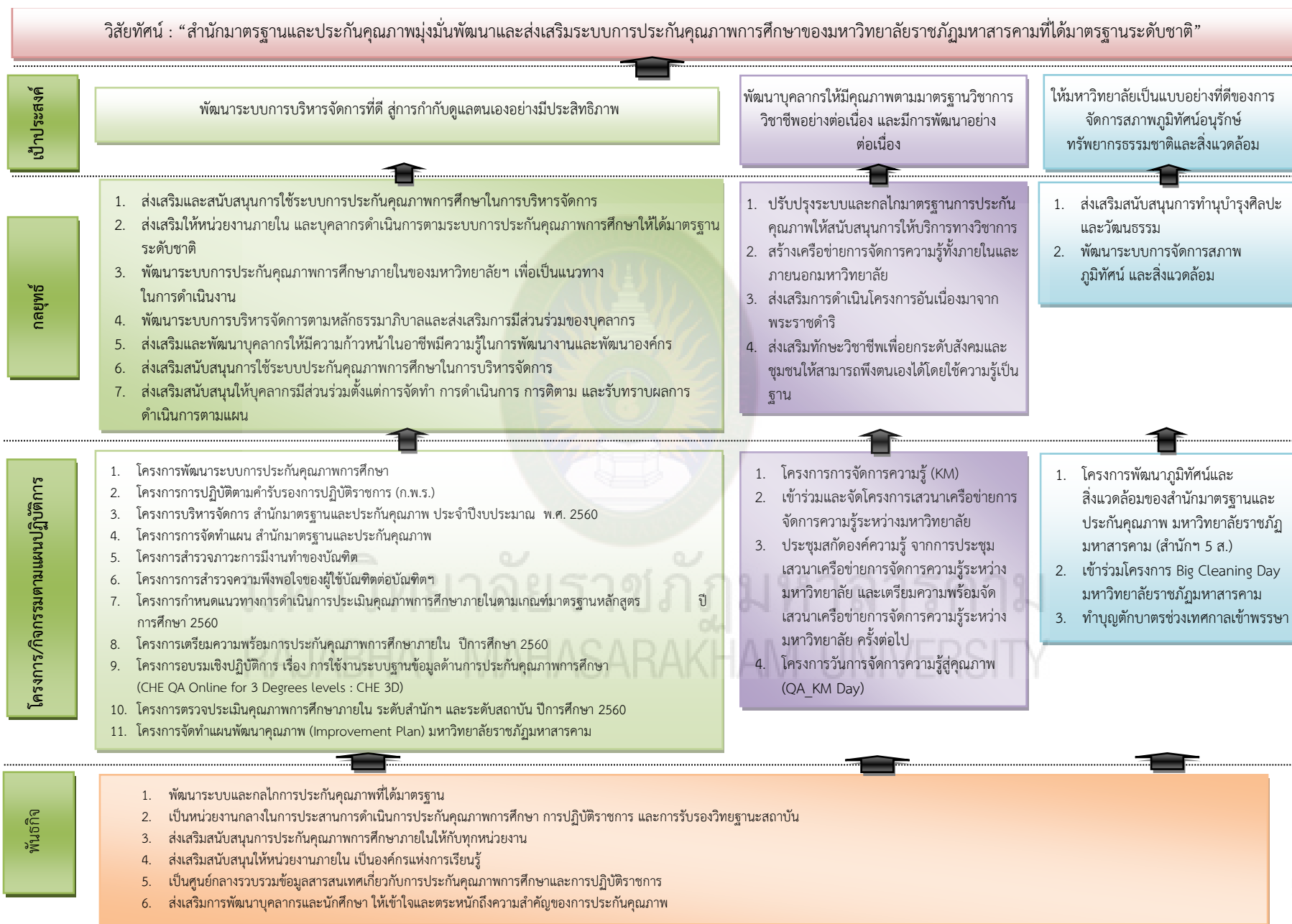
ภาพที่ 4.2 แสดงรูปแบบและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561



จากรูปที่ 4.1 เปรียบเทียบกับรูปที่ 4.2 พบว่า รูปแบบและกระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบ PDCA ของสำนักมาตรฐานฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีความชัดเจน และมีกระบวนการที่เป็นความเชื่อมโยงแบบวงกลมที่แสดงให้เห็นถึงระบบกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้ง่ายขึ้น มีความเชื่อมโยงกันเป็น วัฏจักร กล่าวคือ มีรูปแบบและกระบวนการทำงานที่เป็นวงรอบทำให้การทำงานของบุคลากรสามารถตรวจสอบได้ง่ายมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติต่างจากรูปแบบและกระบวนการเดิมของปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 ที่เป็นขั้นทำให้การปฏิบัติมีความซ้ำซ้อนยากต่อการปฏิบัติและการติดตามตรวจสอบเพราะบางขั้นตอนมองไม่เห็นจุดจบที่ชัดเจน และงานดูแยกกันขาดการบูรณาการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังได้ค้นพบกระบวนการพัฒนาแผนฯ ร่วมกับบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ เกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมโยงแผนฯ ดังนี้

ภาพที่ 4.3 แสดงความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2556-2561



ภาพที่ 4.4 แสดงความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการกับงานประกันคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard



จากรูปที่ 4.1 แสดงความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ และ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการกับงานประกันคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2561 พบว่า สำนักมาตรฐานฯ มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการใช้เกณฑ์และกรอบเดียวกันอาจเป็นเพราะความเหมือนในส่วนของยุทธศาสตร์สำนักมาตรฐานฯ ที่มี 4 ประเด็นยุทธศาสตร์เท่ากันทั้ง 5 ปี โดยที่มีความเชื่อมโยงกับแผนของมหาวิทยาลัยฯ และใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แสดงความสัมพันธ์เหมือนกัน

### ตอนที่ 3 การยกระดับการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (วัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

ในการยกระดับการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ นั้น คณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพให้ความสำคัญในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักโดยการทบทวนและการวิเคราะห์แผนย้อนหลัง 5 ปี ตามที่เสนอแล้วนั้น เมื่อนำมาพิจารณาในมุมมองของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พบว่า

1. จุดแข็ง (S : Strength)
  - 1.1 มีแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่องทุกปี
  - 1.2 มีโครงสร้างหน่วยงานและการบริหารสำนักที่ไม่ซับซ้อน
  - 1.3 มีการทำงานเป็นทีมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 เป็นคลังข้อมูลงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน งานการจัดการความรู้ และงานพัฒนาระบบราชการ
2. จุดอ่อน (W : Weakness)
  - 2.1 โครงการ/กิจกรรมไม่เป็นไปตามแผน
  - 2.2 จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานตามภารกิจของสำนัก
  - 2.3 ระบบการกำกับติดตามแผนยังไม่ชัดเจน
  - 2.4 การนำผลการวิจัยมาต่อยอดในการพัฒนางานยังไม่มีประสิทธิภาพ
  - 2.5 ตัวชี้วัดตามแผนและโครงการยังไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร
3. โอกาส (O : Opportunity)
  - 3.1 มีหน่วยงานที่จัดทำระบบ กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร.
  - 3.2 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนงานประกันคุณภาพ
  - 3.3 บุคลากรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนงานประกันคุณภาพ
  - 3.4 ความท้าทายจากการเลือกใช้ระบบการประกันคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น เช่น EdPEX และ AUN-QA เป็นต้น
4. อุปสรรค (T : Threat)
  - 2.9 มหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจนด้านนโยบายจากผู้บริหาร
  - 2.10 มหาวิทยาลัยอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านทำให้การจัดทำแผนไม่สามารถดำเนินการได้

### 3.1 การยกระดับการปฏิบัติงาน

ตามแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558 ของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยระบุแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ” 2 ประการ คือ 1) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ 2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน มีการกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ดังนี้ 1) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ 2) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ ในการวิจัยครั้งนี้จึงขอมาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของสำนักมาตรฐานฯ ที่สำคัญๆ ดังนี้

1. มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงาน คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้ง เชิงรุก และเชิงรับ โดยจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมของหน่วยงาน รักษาสมดุล รักษาประโยชน์ของ ภูมิภาค ทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา มีความรู้เชิงลึก ในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ รู้เขา รู้เรา ในประชาคม อาเซียน รวมไปถึง สิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำ ในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน รู้ในแง่ ยุทธศาสตร์องค์กร ผลกระทบจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน และรู้ทักษะต่างๆ เช่น การเจรจา การประชุมต่างๆ และมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจและปรับใช้วิธีการ ทำงาน ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลระดับภูมิภาค

2. มีความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) คือ มีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ในการนำภาคส่วนอื่นๆ ของสังคม ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถของไทย ในการ แข่งขัน การบริการที่เป็นเลิศ มีมาตรฐานในการให้บริการในระดับ มาตรฐานสากล โปร่งใส ลดอุปสรรค เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ

3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีการตื่นตัวในการรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในวงกว้างและในเชิงลึก สามารถคิดริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการ ปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการลดอุปสรรคและความเสี่ยงได้ ในการพัฒนาและยกยอขีดระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเพื่อไปสู่เป้าหมายตาม ที่ได้กำหนดไว้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในเชิงบูรณาการจากทุกหน่วยงานของภาครัฐที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยเน้นการดำเนินการ ใน 2 มิติ คือ (2) มิติเชิงปริมาณ ได้แก่ การพัฒนา และยกระดับขีดสมรรถนะในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่บุคลากรภาครัฐให้ครอบคลุมและทั่วถึงภายในปี 2558 และ (2) มิติ เชิงคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมปฏิบัติงาน เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีคุณลักษณะ

ของการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมืออาชีพ ความเป็นนานาชาติและความเป็นผู้สนับสนุนภาคส่วนต่างๆ ในการก้าวสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน

### 3.2 การพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ตามแนวทางของกระบวนการวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ที่มีการกำหนดเกี่ยวกับกระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานหรือองค์กรมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการใช้แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีแนวทางและทิศทางที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ซึ่งแผนต่างๆ ดังกล่าวสามารถที่จะปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันนั้นหมายถึงแผนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง กรม จังหวัด และมหาวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ สำนักมาตรฐานฯ จะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ของและมีการนำมาแปลงไปลงสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นการกำหนดทางเลือกหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไว้ล่วงหน้า แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้ และนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ สำนักมาตรฐานฯ ได้มีการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอย่างเป็นรูปธรรมอันจะเห็นได้จาก ภาพที่ 4.1- 4.4 ตามที่ได้อธิบายมาก่อนหน้านี้แล้วนั้น ส่วนระบบกลไกการดำเนินการวางแผนนั้นดังจะอธิบายให้ทราบใน ตอนที่ 4 ถัดไป



**ตอนที่ 4** ระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1, 2 และ 3)

จากการดำเนินการวิจัยฯ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักมาตรฐานฯ โดยใช้ระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ผ่านเครื่องมือ คือ การประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานในหน้าที่ย้อนหลังอย่างน้อย 5 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 แล้วทำการรวบรวมข้อมูลงานของแต่ละกลุ่มงาน นำเสนอข้อมูลงานโครงการที่อยากให้เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 หรืองานต่อเนื่องที่ต้องมีเป็นประจำทุกปี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ สามารถจัดทำเป็นรายละเอียดและคำอธิบายได้ ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** แสดงระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
<b>1. การเตรียมการ</b>		
1.1 การศึกษาและทบทวนข้อมูลแผนของสำนักมาตรฐานฯ	ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนอื่นๆ ของสำนักมาตรฐานฯ ในรูปเอกสารแผน ข้อมูลออนไลน์ในเว็บไซต์หน่วยงาน และจากบุคลากรในสำนักฯ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งพบว่ามีมากมาย แต่คงเป็นการยากที่จะดำเนินการแก้ไขได้ทุกด้านเนื่องจากข้อจำกัดในปัจจุบันทั้งด้านการบริหาร เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการพัฒนาแผนจึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อให้ทราบว่าดำเนินการแก้ไขปัญหาไหนก่อนหลังในการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการดำเนินการทำให้ทราบข้อมูลซึ่งจะใช้ประกอบฐานแนวคิด ในการพัฒนาและจัดทำแผนของสำนักมาตรฐานฯ</li> <li>- ทราบบริบทภาระงานของสำนักมาตรฐานฯ</li> <li>- ทราบปัญหาและข้อจำกัดบางประการของสำนักมาตรฐานฯ</li> </ul>

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
1.2 ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของแผน	ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด KPI ต่างๆ เพื่อดูความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทราบความเชื่อมโยงของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด KPI ระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ทราบกรอบเนื้อหา/เวลาของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ</li> </ul>
1.3 จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานฯ	นำข้อมูลที่ได้ จาก ข้อ 1.1 และ 1.2 มาจัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ (ร่าง) แผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานฯ และประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> </ul>
1.4 จัดทำบันทึกข้อความเชิญประชุม	ประสานคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานฯ เพื่อขอทราบวัน เวลาที่สามารถมาร่วมประชุมฯ ได้ เมื่อได้วันเวลาที่ตรงกันและอยู่ในวงรอบที่เหมาะสมแล้ว ดำเนินการจัดทำบันทึกข้อความเชิญประชุมจัดทำแผนฯ พร้อมกำหนดวัน เวลา สถานที่แก่ผู้เข้าร่วมการประชุมทราบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บันทึกข้อความเชิญประชุมที่ระบุ เรื่องที่ประชุม วัน เวลา สถานที่แก่ผู้เข้าร่วมการประชุมทราบ</li> </ul>
<b>2. การจัดทำแผน</b>		
2.1 ประชุมคณะกรรมการ เพื่อรวบรวมโครงการ/กิจกรรมตามแผนพร้อมกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม	พิจารณาโครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิทินการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> </ul>
2.2 ประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณา (ร่าง) แผนปฏิบัติการ และเพื่อแบ่งงานเสนอโครงการ/กิจกรรมประจำปีงบประมาณ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด	นำเสนอข้อมูลแก่ที่ประชุมเกี่ยวกับบริบทงานของสำนักมาตรฐานฯ พร้อมบอกถึงสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาและทบทวนแผน เพื่อให้ที่ประชุมช่วย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis Technique คือ การวิเคราะห์จาก จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคขององค์กรแล้วนำมา</li> </ul>

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
<p>โครงการ</p>	<p>พิจารณาและวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันที่สำนักกำลังประสบอยู่ เพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักมาตรฐานฯ</p> <p>ให้บุคลากรที่รับผิดชอบเตรียมข้อมูลแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละกลุ่มงานพร้อมนำเสนอผลที่ได้จากการจัดโครงการ/กิจกรรม ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อเตรียมความพร้อมจัดโครงการ/กิจกรรม รวบรวมเอกสารประกอบต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา/ผลการประเมินภายใน/ภายนอก</p> <p>ที่ประชุมฯ ร่วมกันพิจารณา สรุปให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ต่อไป</p> <p>นำข้อมูลที่ได้จากการประชุมไปปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารในครั้งถัดไป วาระเพื่อพิจารณา และเพื่อทราบต่อไป</p>	<p>พิจารณาหาแนวทางพัฒนาสำนักฯ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงานของสำนักฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละกลุ่มงาน</li> <li>- จัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> </ul>
<p>2.3 จัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</p>	<p>จัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 พร้อมตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล และความ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> </ul>

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
	<p>สมบูรณ์ของแผน</p> <p>ประสานคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานฯ เพื่อขอทราบวัน เวลาที่สามารถมาร่วมประชุมฯ ได้ เมื่อได้วันเวลาที่ตรงกันและอยู่ในวงรอบที่เหมาะสมแล้ว ดำเนินการจัดทำบันทึกข้อความ เชิญประชุมจัดทำแผนฯ พร้อมกำหนดวัน เวลา สถานที่แก่ผู้เข้าร่วมการประชุมทราบ</p>	
<p>2.4 ประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และนำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบและเผยแพร่แผนต่อไป</p>	<p>นำแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เสนอผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ เพื่อทราบ และนำไปเผยแพร่ให้บุคลากรในสำนักฯ รับไปปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> <li>- มีการเผยแพร่ให้บุคลากรในสำนักฯ รับไปปฏิบัติ</li> </ul>
<p>2.5 นำแผนเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก วาระเพื่อพิจารณา และวาระเพื่อทราบ</p>	<p>นำแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก วาระเพื่อพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วนำแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก วาระเพื่อทราบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (ฉบับผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก ครั้งที่ 2/2561)</li> </ul>

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
<b>3. การปฏิบัติตามแผน</b>		
3.1 การถ่ายทอดแผนและรับมอบแผน	สิ่งสำคัญของการทำแผน มิใช่การได้มาซึ่งรายงานหรือเอกสารที่เป็นเล่ม ที่มีรายละเอียดของแผนงานและโครงการ สิ่งที่ได้มาจะไม่มีคุณค่า หรือประโยชน์อันใดเลย ถ้าไม่มีการนำสิ่งที่ร่วมกันคิด ร่วมกันค้นหา และร่วมกันไปสู่การปฏิบัติการแปรความคิดสู่ความเป็นจริง	- บุคลากรรับทราบแนวนโยบายการปฏิบัติงานตามปฏิทินการดำเนินการตามแผน
3.2 การปฏิบัติตามแผน	บุคลากรนำแผนปฏิบัติการฯ ของสำนักที่ได้มาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ในการบริหารจัดการสำนักประจำปีงบประมาณ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสำนักและมหาวิทยาลัย ต่อไป	- บุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติร่วมกันที่ชัดเจนในการบริหารงานของสำนัก
3.3 การตรวจสอบแผน/การทบทวนแผน	เมื่อมีการดำเนินการตามแผนหากพบว่าเกิดปัญหา หรือมีการปรับแก้ไขชื่อโครงการ/กิจกรรม หรือแม้แต่มีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาที่จะจัดโครงการกิจกรรม ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติตามแผน ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะต้องแจ้งหรือทำความเข้าใจกับบุคลากรทราบ เพื่อให้ปรับแผนหรือทราบแนวทางที่จะดำเนินการต่อไป พร้อมเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นข้อมูลในการดำเนินการต่อไป	- บุคลากรรับทราบการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับทราบแนวทางการดำเนินงาน

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
<b>4. การกำกับติดตาม</b>		
4.1 กำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามแผน	<p>เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำกับ ติดตาม โดยกำหนดวางโครงสร้างและระบบการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน มีห้วงระยะเวลาในการกำกับ ติดตาม คือ กำกับ ติดตาม เป็นรายไตรมาส เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับ ติดตาม คือ แบบกำกับ ติดตาม แผนการใช้จ่ายเงิน</li> <li>2. การประเมินผล มีการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีห้วงระยะเวลาในการประเมิน คือ ระหว่างเดือน 18-29 มิถุนายน 2561 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบประเมินโครงการ</li> <li>3. การรายงานผล ผู้รับผิดชอบโครงการรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ระหว่างวันที่ 16-30 กันยายน 2561 เครื่องมือที่ใช้ในการรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ คือ แบบรายงานผลโครงการ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> </ul>
<b>5. การรายงานผล</b>		
5.1 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามแผน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสำนักจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแบบรายงานประเมินตนเอง</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 6 เดือน เริ่ม</li> </ul>

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
	<p>ทุกปีงบประมาณ ๑ ละ 2 ครั้ง (รอบ 9 เดือน เริ่ม 1 ต.ค. 60 – 31 มี.ค. 61 และ 12 เดือน เริ่ม 1 เม.ย. – ต.ค. 61)</p> <p>2. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ เพื่อรายงานการประเมินตนเองและภาพรวมผลการดำเนินงานตามแผนฯ ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรคปัญหาด้านปัจจัยและกระบวนการ และสิ่งที่สำนักฯ จะดำเนินการในต่อไป</p> <p>3. จัดทำสรุปรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแผนปฏิบัติการของสำนักฯ (SAR) เป็นรายงานประจำปีทุกปี เสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบ</p>	<p>ต.ค. 60 – 31 มี.ค. 61</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน เริ่ม 1 เม.ย. – ต.ค. 61</li> <li>- รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแผนปฏิบัติการของสำนักฯ (SAR)</li> </ul>
<b>6. การวัดและประเมินผล</b>		
6.1 การวัดและประเมินผล	<p>การวัดผล โดยการวัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคลตามแผน เพื่อแสดงคุณค่าเชิงปริมาณหรือตัวเลขที่วัดได้การวัดผลนอกจากใช้แบบทดสอบแล้วยังรวมถึงการใช้เครื่องมืออื่นเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพด้วย เช่น การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์การตรวจผลงานต่างๆ ที่กำหนดให้ผู้ประเมินทำ</p> <p>การประเมินผล โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561</li> </ul>

ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
	นำข้อมูลจากการ วัดผลมาตีค่าและตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการวัดผลและการประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง เมื่อมีการวัดผลจะทำให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดหลายด้าน เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตามเกณฑ์เพื่อตีค่า และหาข้อสรุปคุณค่าออกมาตามกระบวนการประเมิน โดยจะต้องวิเคราะห์ผลการประเมินให้มีความถูกต้องเที่ยงตรง ซึ่งขึ้นอยู่กับความถูกต้องของผลการวัด	
<b>7. การทบทวนและปรับปรุงแผนในปีถัดไป</b>		
7.1 การทบทวนและปรับปรุงแผนในปีถัดไป	เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาเกิดประโยชน์ จึงควรมีแนวทางการจัดกระบวนการประกัน คุณภาพ การศึกษาภายในตามวงจรคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงาน และเก็บข้อมูล (Do) การประเมินคุณภาพ (Check/Study) และการเสนอแนวทางการปรับปรุง (Act) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ P = เริ่มกระบวนการวางแผนการประเมินตั้งแต่ต้นปีการศึกษา โดยนำผลการประเมินปีก่อนหน้า มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนโดยต้องเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมิถุนายน กรณีใช้ระบบเปิด-ปิด ภาคการศึกษา แบบเดิม หรือตั้งแต่เดือนสิงหาคม กรณีใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</li> <li>- (ร่าง) แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562</li> </ul>



ขั้นตอน	วิธีการ	ผลการดำเนินการ
	<p>ระบบเปิด-ปิดภาคการศึกษาตามอาเซียน D = ดำเนินงานและเก็บข้อมูลบันทึกผลการดำเนินงาน ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา คือ เดือนที่ 1-เดือนที่ 12 ของปี การศึกษา (เดือนมิถุนายน-พฤษภาคม ปีถัดไป หรือ เดือนสิงหาคม-กรกฎาคม ปีถัดไป) C/S = ดำเนินการ ประเมินคุณภาพในระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน ระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม หรือเดือนสิงหาคม-ตุลาคม ของปีการศึกษาถัดไป A = วางแผนปรับปรุง และดำเนินการปรับปรุงตามผลการประเมิน โดย คณะกรรมการบริหารระดับ หลักสูตร ระดับคณะ และ ระดับสถาบัน โดยนำข้อเสนอแนะและผลการประเมิน ของคณะกรรมการประเมิน คุณภาพภายในมาวางแผน ปรับปรุงการดำเนินงาน (รวมทั้งข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย) มาจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีและ เสนอตั้งงบประมาณปีถัดไป หรือจัดทำโครงการพัฒนา และเสนอใช้ งบประมาณ กลางปีหรืองบประมาณ พิเศษก็ได้</p>	

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษารอบและแนวทางในการบริหารจัดการงานสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพให้มีความคล่องตัวและทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย

5.1.2 เพื่อศึกษารูปแบบ และกระบวนการพัฒนาแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

5.1.3 เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

#### 5.2 สรุปผลการวิจัย

ประชากรในการสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของสำนักมาตรฐานฯ จำนวน 11 คน แยกเป็นสายสนับสนุน จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.46 และผู้บริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 54.54 พบว่า

5.2.1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารอบและแนวทางในการบริหารจัดการงานสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพให้มีความคล่องตัวและทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ทั้งหมดมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ และมีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการจัดทำแผนแบบมุ่งผลลัพธ์เป็นอย่างดี เห็นได้จากการให้ความสำคัญโดยบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ทั้งหมดมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบการปฏิบัติตลอดจนมีความพร้อมรับการประเมินและตรวจสอบอยู่เสมอ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ มีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และที่สำคัญ คือ เข้าใจรูปแบบการจัดทำแผนฯ

5.2.2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบ และกระบวนการพัฒนาแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ พบว่า จากการศึกษารายละเอียดจากเอกสารงานแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ บวกกับการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานฯ และคณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานฯ ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบ แนวทาง และวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนในรูปแบบของ PDCA ระหว่างรูปแบบการดำเนินการแบบเก่าที่ใช้มาตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 – 2560 จนได้มีการปรับเป็นรูปแบบการดำเนินการที่ชัดเจนขึ้น ดังปรากฏในเล่มแผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (2560, 5) โดยรูปแบบและกระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบ PDCA ของสำนักมาตรฐานฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีความชัดเจน และมีกระบวนการที่เป็นความเชื่อมโยงแบบวงกลมที่แสดงให้เห็นถึงระบบกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนตาม

ความเหมาะสมได้ง่ายขึ้น มีความเชื่อมโยงกันเป็น วัฏจักร/วงจร กล่าวคือ มีรูปแบบและกระบวนการทำงานที่เป็นวงรอบทำให้การทำงานของบุคลากรสามารถตรวจสอบได้ง่ายมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติ ต่างจากรูปแบบและกระบวนการเดิมของปีงบประมาณ พ.สง 2556-2560 ที่เป็นขั้นทำให้การปฏิบัติมีความซ้ำซ้อนยากต่อการปฏิบัติและการติดตามตรวจสอบเพราะบางขั้นตอนมองไม่เห็นจุดจบที่ชัดเจน และงานดูแยกกันขาดการบูรณาการ บวกกับ พบว่า สำนักมาตรฐานฯ มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งมีกระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการ โดยที่มีความเชื่อมโยงกับแผนของมหาวิทยาลัยฯ และแผนอื่นๆ ในระจังหวัด กระทรวง และระดับชาติ

5.2.3 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ พบว่า ในการยกระดับการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ นั้น คณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพให้ความสำคัญในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักโดยการทบทวนและการวิเคราะห์แผนย้อนหลัง 5 ปี โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อพิจารณาในมุมมองของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และบริบททั่วไปของสำนักมาตรฐานฯ ตามความเป็นจริงตามและความสำคัญของแต่ละประเด็น แล้วนำมาพัฒนาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานตามแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558 ของสำนักงาน ก.พ. โดยในการวิจัยครั้งนี้จะขอยกมาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของสำนักมาตรฐานฯ ที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงาน คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้ง เชิงรุก และเชิงรับ โดยจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมของหน่วยงาน รักษาสมดุล รักษาประโยชน์ของภูมิภาค ทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ รู้เขา รู้เรา ในประชาคม อาเซียน รวมไปถึง สิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน รู้ในแง่ ยุทธศาสตร์องค์กร ผลกระทบจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน และรู้ทักษะต่างๆ เช่น การเจรจา การประชุมต่างๆ และมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจและปรับใช้วิธีการ ทำงาน ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลระดับภูมิภาค

2. ความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) คือ มีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่นๆ ของสังคม ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถของไทยในการ แข่งขัน การบริการที่เป็นเลิศ มีมาตรฐานในการให้บริการในระดับ มาตรฐานสากล โปร่งใส ลดอุปสรรค เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ

3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีการตื่นตัวในการรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในวงกว้างและในเชิงลึก สามารถคิดริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการ ปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการลดอุปสรรคและความเสี่ยงได้ ในการพัฒนาและยกขีดระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเพื่อไปสู่เป้าหมายตาม ที่ได้กำหนดไว้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในเชิงบูรณาการจากทุกหน่วยงานของภาครัฐที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของ

ตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยเน้นการดำเนินการ ใน 2 มิติ คือ (2) มิติเชิงปริมาณ ได้แก่ การพัฒนา และยกระดับขีดสมรรถนะในการทำงานให้แก่บุคลากร และ (2) มิติ เชิงคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมปฏิบัติงาน เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีคุณลักษณะของการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมืออาชีพ

การพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางของกระบวนการวางแผน เป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ที่มีการกำหนดเกี่ยวกับ กระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานหรือองค์กรมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการใช้แผนยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการและการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีแนวทางและทิศทางที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ซึ่งแผนต่างๆ ดังกล่าวสามารถที่จะปรับให้เข้ากับ สถานการณ์ปัจจุบันนั้นหมายถึงแผนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ กระทรวง กรม จังหวัด และมหาวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ สำนักมาตรฐานฯ จะต้องมีการใช้แผนยุทธศาสตร์ของและ มีการนำมาแปลงไปลงสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นการกำหนด ทิศทางหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดไว้ล่วงหน้า แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำกล ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้และนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จอย่าง มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ สำนักมาตรฐานฯ ได้มีการพัฒนาระบบการจัดทำแผน อย่างเป็นรูปธรรมอันจะเห็นได้จาก ภาพที่ 4.1- 4.4 ตามที่ได้อธิบายมาก่อนหน้านี้แล้ว

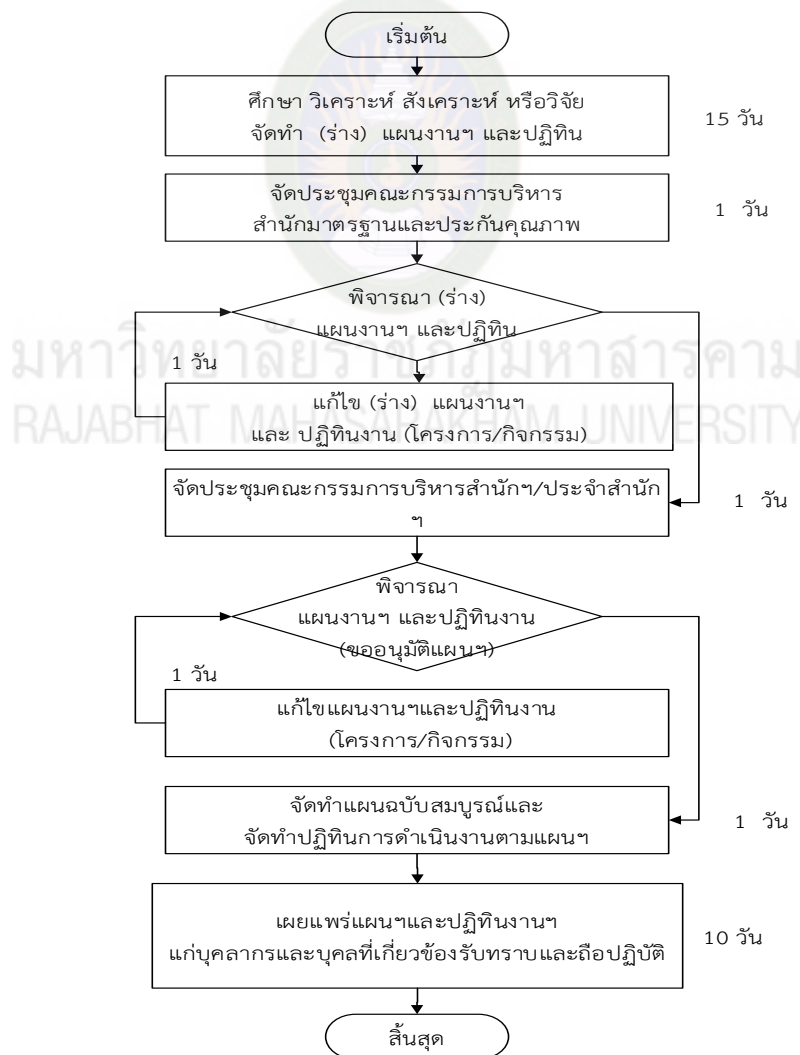
จากการดำเนินการวิจัยฯ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี ของสำนักมาตรฐานฯ โดยใช้ระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งเน้น การมีส่วนร่วมของบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ผ่านเครื่องมือ คือ การประชุมทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละกลุ่มงานทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานในหน้าที่ ย้อนหลังอย่างน้อย 5 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 แล้วทำการรวบรวมข้อมูลงานของแต่ละกลุ่มงาน นำเสนอข้อมูลงานโครงการที่อยากจะให้เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 หรืองาน ต่อเนื่องที่ต้องมีเป็นประจำทุกปี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ของแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักฯ สามารถสรุปเป็น ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์ ของสำนักฯ ก็ดำเนินการแปลงแผนให้ไปสู่การปฏิบัติ โดย จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักฯ ซึ่งจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ประสานแผน ประมวลผล แผน และพิจารณาเสนอโครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรจุลงในแผนฯ และจัดทำปฏิทินการดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำ (ร่าง) แผนฯและปฏิทิน กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดทำปฏิทิน งาน พร้อมกำหนดระยะการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็น แผนงานของหน่วยงานทั้งหมด

2. เสนอ (ร่าง) แผนฯ และปฏิทิน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อพิจารณา และนำแผนฯ กลับมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ
3. แก้ไขปรับปรุงแผนฯ และปฏิทิน แล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อพิจารณา และอนุมัติแผนฯ
4. จัดทำแผนฉบับสมบูรณ์ นำแผนฯ เข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนัก เพื่อรับทราบ พร้อมชี้แจงการดำเนินการตามแผนฯและเผยแพร่
5. ดำเนินการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ เช่น จัดทำเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงาน ในความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น
6. ประสาน กำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตาม
7. สรุป รวบรวม และรายงานผลการปฏิบัติตามแผนฯ

สามารถอธิบายในรูปแบบของแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowchart) ดังนี้



แผนภาพที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

### 5.3 อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ : กรณีศึกษา สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

5.3.1 ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการจัดทำแผนแบบมุ่งผลลัพธ์เป็นอย่างดี เห็นได้จากการให้ความสำคัญโดยบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ทั้งหมดมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบการปฏิบัติตลอดจนมีความพร้อมรับการประเมินและตรวจสอบอยู่เสมอ มีการรับรู้แผนปฏิบัติการ มีการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และที่สำคัญ คือ เข้าใจรูปแบบการจัดทำแผนฯ สอดคล้องกับ กรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557) ด้านการมีส่วนร่วม และกระบวนการจัดทำแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ในปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ และระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อไป และในการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางการจัดทำแผนของหลายๆ หน่วยงาน เช่น คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี (2558 : 16,153) ได้จัดทำแผนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรของหน่วยงานเห็นได้จาก การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (2559 : 40-41) ที่นำเสนอข้อมูลการมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองยี่ไถ่ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2560 : 1,7) ได้กล่าวถึง สถาบันมีกระบวนการจัดทำแผนฯ อย่างเป็นระบบครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผน การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เป็นกรอบการดำเนินการ ได้มุ่งเน้นให้หน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการที่ตรงตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสถาบัน เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของนักคิดหลายๆ ท่าน เช่น SEAMEO Secretariat, Gusztav Names, เกอริงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, KMIT.ORG, Good, เคน วิลเบอร์, ออโรบินโด, จีน เกบเซอร์ และ ดอน เบ็ค เป็นต้น ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของการบูรณาการ อันหมายถึง การนำศาสตร์และศิลป์ตลอดจนความรู้ในงานต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ได้อย่างกลมกลืน สอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบแนวทาง และวิธีการเดียวกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก นั้นหมายถึง การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรทุกภาคส่วนที่ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญ

5.3.2 รูปแบบ และกระบวนการพัฒนาแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ พบว่าจากการศึกษาวิจัยจากเอกสารงานแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ เกี่ยวกับรูปแบบ แนวทาง และวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนในรูปแบบของ PDCA สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และกระบวนการจัดทำแผนของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพในปีงบประมาณที่ผ่านมา

5.3.3 การยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ พบว่า ในการยกระดับการปฏิบัติงานและ พัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักมาตรฐานฯ นั้น คณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักโดยการทบทวนและ การวิเคราะห์แผนย้อนหลัง 5 ปี โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อพิจารณาในมุมมองของการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และบริบททั่วไปของสำนักมาตรฐานฯ ตามความเป็นจริงตามและความสำคัญของแต่ละประเด็น แล้วนำมาพัฒนาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานตามแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร ภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558 ของสำนักงาน ก.พ. จากผลการวิจัยฯ พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักมาตรฐานฯ ใช้ระบบกลไกในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมุ่งผลลัพธ์ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ ผ่านเครื่องมือ คือ การประชุมทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละกลุ่มงานทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานในหน้าที่ ย้อนหลังอย่างน้อย 5 ปี คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 แล้วทำการรวบรวมข้อมูลงานของ แต่ละกลุ่มงาน นำเสนอข้อมูลงานโครงการที่อยากให้เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 หรืองาน ต่อเนื่องที่ต้องมีเป็นประจำทุกปี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ของแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักฯ สามารถสรุปเป็น ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้ เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์ ของสำนักฯ ก็ดำเนินการแปลงแผนให้ไปสู่ การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักฯ ซึ่งจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ประสาน แผน ประมวลแผน และพิจารณาเสนอโครงการ/กิจกรรม เพื่อบรรจุลงในแผนฯ และจัดทำปฏิทินการ ดำเนินการ และขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ จัดทำ (ร่าง) แผนฯและปฏิทิน กำหนดชื่อโครงการ/ กิจกรรม เพื่อจัดทำปฏิทินงาน พร้อมกำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและ โครงการต่างๆ ซึ่งเป็นแผนงานของหน่วยงานทั้งหมด เสร็จแล้วนำเสนอแผนฯและปฏิทิน เข้าที่ประชุม คณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อพิจารณา และนำแผนฯและปฏิทิน กลับมาปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ เมื่อแก้ไขปรับปรุงแผนฯ แล้วนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำ สำนักเพื่อพิจารณา และอนุมัติแผนฯ หลังจากนั้นให้ดำเนินการจัดทำแผนฉบับสมบูรณ์ นำแผนฯ เข้า ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนัก เพื่อรับทราบ พร้อมชี้แจงการดำเนินการตามแผนฯและเผยแพร่ บุคลากรของสำนักมาตรฐานฯ นำแผนฯ ดังกล่าวมาใช้ประกอบการดำเนินงาน โดยแปลงแผนสู่ การปฏิบัติ เช่น จัดทำเอกสารวิชาการ คู่มือเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี เป็นต้น ผู้รับผิดชอบงานแผนของสำนักมาตรฐานฯ ต้องประสาน กำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ ต้องดำเนินการสรุป รวบรวม และรายงานผลการปฏิบัติตามแผนฯ ต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาและ เพื่อทราบ ต่อไป

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

5.4.1 นำความรู้และประสบการณ์จากการทำวิจัย อันจะนำไปสู่การต่อยอดทางปัญญาในการสร้างสรรค์งานวิจัยเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

5.4.2 นำผลงานการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง

#### 5.5 ประเด็นในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.5.1 ควรใช้เครื่องมือที่สามารถวัดประสิทธิภาพงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบมาตรฐานในการพัฒนาครั้งต่อไป

5.5.2 ควรจัดตั้งเป็นที่วิจัยและพัฒนางานวิจัยเป็นวิจัยระดับสถาบันเพราะเป็นงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงถึงทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

5.5.3 สร้างช่องทาง/แนวทางในการแจ้งผลการสำรวจให้หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. *การคิดเชิงบูรณาการ*. 2 กรกฎาคม 2560.  
[http://library.christian.ac.th/opac/showsearch\\_bk.php?pointer=T013564](http://library.christian.ac.th/opac/showsearch_bk.php?pointer=T013564)
- เกร็ดความรู้.net. 2016. *ความรู้ทั่วไป KPI ย่อมาจากอะไร*. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<https://www.xn--12cg1cxchd0a2gzc1c5d5a.net/kpi/>
- คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. 2561. *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน “มุ่งสร้างภาครัฐเพื่อประชาชน บนความเชื่อถือไว้วางใจร่วมกัน”*.  
<https://media.thaigov.go.th/uploads/document/66/2018/02/pdf/>
- เคน วิลเบอร์ และคณะ. 2558. *ทฤษฎีบูรณาการ*. 2 กรกฎาคม 2560.  
<https://th.wikipedia.org/wiki>
- ณกมล ปุณฺณเขตทีกุล. 2015. *ยุทศาสตร์คืออะไร*. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- ทิวากร นุกิจ. 2555. 2015. *ยุทศาสตร์คืออะไร*. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2542. *ความหมายของการบูรณาการ*. 2 กรกฎาคม 2560.  
<https://th.wikipedia.org/wiki>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 2559. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 2*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2559. *แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) จากข้อเสนอของคณะกรรมการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2558*: มหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี. 2558. *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 คณะครุศาสตร์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- สารานุกรมเสรี. 2556. *พันธกิจ*. 13 พฤศจิกายน 2561. <https://th.wikipedia.org/wiki/พันธกิจ>
- สำนักงาน ก.พ.ร..2559. *แจ้งผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*: กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ.ร..2560. *แจ้งผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*: กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ.ร..2559. *คำอธิบายรายละเอียดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*: กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ.ร..2555. *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)*. 25 พฤษภาคม 2560. [http://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text\\_yutasad\\_2.pdf](http://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text_yutasad_2.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2557. *คู่มือ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพมหานคร.


## บรรณานุกรม

- สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2558). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2557: มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2559). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2558: มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2560). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2558: มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เสรี พงศ์. 2548. ยุทธศาสตร์คืออะไร. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- Bryson. 1995. ยุทธศาสตร์คืออะไร. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- Gusztav Names. 2005. การบูรณาการสวัสดิการชุมชน บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีแรงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง. 2 กรกฎาคม 2560. [https://www.m-society.go.th/article\\_attach/8965/11327.pdf](https://www.m-society.go.th/article_attach/8965/11327.pdf)
- Hill & Jones. 2009. ยุทธศาสตร์คืออะไร. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- Johnson and Scholes. 1999. ยุทธศาสตร์คืออะไร. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- Kelvinn Hinde. ยุทธศาสตร์คืออะไร. 13 พฤศจิกายน 2561.  
<http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- KMIT.ORG. 2555. แบ่งปันความรู้...สู่สังคม...อย่างไร้ขอบเขต. 2 กรกฎาคม 2560.  
[http://202.44.34.144/kmit/knowledge\\_detail.php?IDKM=334](http://202.44.34.144/kmit/knowledge_detail.php?IDKM=334)
- SEAMEO Secretariat.(2000). บทที่ 2 บูรณาการ กับ พัฒนาการ. 2 กรกฎาคม 2560.  
[http://www.seameo.org/vl/th\\_education/educate/integrate.htm](http://www.seameo.org/vl/th_education/educate/integrate.htm)
- Yamane, Taro.1973. Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. Newyork : Harper and Row Publication.

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายงานการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
ครั้งที่ 1/2561

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายงานการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
ครั้งที่ 1/2561

วันพฤหัสบดีที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 เวลา 09.30 น.

ณ ห้องประชุม 150504 ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### ผู้มาประชุม

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม       | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ    |
| 2. อาจารย์กฤษทิรา อาษาศรี                        | รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนธิวา แก้วมาตย์        | รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ บุตรศาสตร์      | ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา         |
| 5. อาจารย์ณิชาภา ยศุตมธาดา                       | ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา         |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดาพร จำรัสเลิศลักษณ์ | ผู้ทรงคุณวุฒิ                             |
| 7. ดร.ภาวนา กิตติวิมลชัย                         | ผู้ทรงคุณวุฒิ                             |
| 8. นางธวิภาร์ศม์ ทองเทพ                          | หัวหน้าสำนักงาน                           |
| 9. นางสาวอรรณา อ่อนมาก                           | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ        |
| 10. นางสาวนาถยา แฝงเดโช                          | นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ           |

### ผู้ไม่มาประชุม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ ตติราชการ

### เริ่มประชุมเวลา 10.00 น.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประธานในที่ประชุมกล่าวเปิดการประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระดังนี้

### ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

1.1 ประธานในที่ประชุม แนะนำทีมรองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ชุดใหม่ คือ อาจารย์กฤษทิรา อาษาศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนธิวา แก้วมาตย์

1.2 วาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ กรรมการที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ บุตรศาสตร์ และอาจารย์ณิชาภา ยศุตมธาดา มีวาระดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2560 ถึงวันที่ 27 ธันวาคม 2562 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน คือ 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ และ 2.ดร.ภาวนา กิตติวิมลชัย มีวาระดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2560 ถึงวันที่ 27 ธันวาคม 2561 และแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่ม 1 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดาพร จำรัสเลิศลักษณ์

## ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุม

2.1 ตามที่คณะกรรมการประจำสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้ประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก ครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2560 ณ ห้องประชุม 150506 ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เลขานุการคณะกรรมการประจำสำนัก ได้จัดทำ (ร่าง) รายงานการประชุมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงเสนอรายงานการประชุมต่อคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อตรวจสอบและพิจารณารับรองรายงานการประชุม

**มติที่ประชุม :** รับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก ครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2560 โดยไม่มีแก้ไข

## ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง

-ไม่มี-

## ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ

4.1 การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้รายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้คณะกรรมการประจำสำนัก ทราบ ดังนี้

1. การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (1 มิถุนายน 2560 – 25 มกราคม 2561) ได้ดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ จำนวน 9 เรื่อง ดังนี้

1.1 รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสำนัก ปีการศึกษา 2559 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามกลุ่มตัวบ่งชี้ จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีผลการประเมินในภาพรวมอยู่ใน ระดับดีมาก (4.94) โดยผลการประเมินกลุ่มตัวบ่งชี้รวมอยู่ในระดับดีมาก (4.94) และกลุ่มตัวบ่งชี้ตามภารกิจอยู่ในระดับดีมาก (4.92)

1.2 จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การกลั่นกรองผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในปีการศึกษา 2559 ระดับหลักสูตร”

1.3 จัดโครงการเสวนาผลการดำเนินงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2559

1.4 จัดโครงการการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน ปีการศึกษา 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดี 4.12

1.5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) ปีการศึกษา 2560”

1.6 จัดทำและเผยแพร่คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.7 จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เทคนิคการบริหารหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ”

1.8 ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 รอบ 6 เดือน ระดับคณะและระดับหลักสูตร

### 1.9 สํารวจภาวะการณํมีงานทําของบัณฑิต ปีการศึกษา 2560

จึงนําสเนอต่อคณะกรรมการประจําสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ การดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.2 ปฏิทินการดําเนินงานสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2560 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำปฏิทินการดําเนินงานสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2560 เพื่อใช้ในการดําเนินงานตามภารกิจของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลผลตามพันธกิจของสำนักฯ จึงนําสเนอต่อคณะกรรมการประจําสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ ปฏิทินการดําเนินงานสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปีการศึกษา 2560

4.3 ปฏิทินการดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำปฏิทินการดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 เพื่อใช้ในการดําเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลผลตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ จึงนําสเนอต่อคณะกรรมการประจําสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ ปฏิทินการดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560

4.4 รายงานผลการดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 รอบ 6 เดือน (1 มิถุนายน – 30 พฤศจิกายน 2560) ระดับคณะและระดับหลักสูตร

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำรายงานผลการดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 รอบ 6 เดือน (1 มิถุนายน – 30 พฤศจิกายน 2560) ระดับคณะและระดับหลักสูตร จึงนําสเนอต่อคณะกรรมการประจําสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ รายงานผลการดําเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 รอบ 6 เดือน (1 มิถุนายน – 30 พฤศจิกายน 2560) ระดับคณะและระดับหลักสูตร

4.5 งานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) การปฏิบัติราชการตามคํารับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้รายงานสรุปผลการดําเนินงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้

1. การดําเนินการตามกรอบการประเมินการประหยัดพลังงาน
2. การดําเนินการตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ

ดําเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

จึงนําสเนอต่อคณะกรรมการประจําสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ งานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) การปฏิบัติราชการตามคํารับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

4.6 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อใช้ในการดำเนินงานของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ และเผยแพร่ลงหน่วยงาน ภายในเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

4.7 การเสวนาเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM) ครั้งที่ 35 (1/2561) เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพ UKM ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน” สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้รับเป็นเจ้าภาพร่วมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในการจัดเสวนาเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM) ครั้งที่ 35 (1/2561) เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพ UKM ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน” ระหว่างวันที่ 7 - 10 กุมภาพันธ์ 2561 ณ โรงแรมสยามธาราพาเลซ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ การเสวนาเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM) ครั้งที่ 35(1/2561) เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพ UKM ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน”

4.8 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (รอบ 12 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560) และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (รอบ 12 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560) และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อกองนโยบายและแผน เพื่อเสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (รอบ 12 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560) และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.9 รายงานผลโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เทคนิคการบริหารหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ”

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำสรุปรายงานผลโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เทคนิคการบริหารหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ” ที่จัดขึ้นเมื่อวันที่ 4 – 5 มกราคม 2561 ที่



ผ่านมาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งพบว่าความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการอบรมฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ รายงานผลโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เทคนิคการบริหารหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ”

4.10 รายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560)

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560)

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อทราบ

**มติที่ประชุม :** รับทราบ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560)

**ระเบียบวาระที่ 5** เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

5.1 (ร่าง) แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (Action Plan)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้นำเสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณา

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

5.2 (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. 2561

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้นำเสนอ (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณา

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากร สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

5.3 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรแกนนำสู่ความเป็นเลิศ”

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้นำเสนอ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรแกนนำสู่ความเป็นเลิศ”

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณา

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ ให้มีการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรแกนนำสู่ความเป็นเลิศ” และให้สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ของคณะกรรมการประจำสำนักฯ

5.4 นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้นำเสนอ นโยบายการประกันคุณภาพ  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ  
วิชาการแก่สังคม และการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช พ.ศ.  
2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)  
พ.ศ. 2542

จึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณา  
มติที่ประชุม : เห็นชอบ นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่นๆ

-ไม่มี-

ประธานกล่าวปิดการประชุม

เลิกประชุมเวลา 12.00 น.

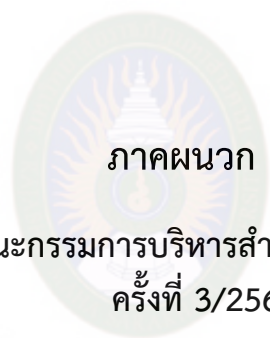
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(นางสาวอรรณา อ่อนมาก)

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม/ผู้จด-พิมพ์รายงานการประชุม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศิริโสม)

ผู้ตรวจรายงานการประชุม



ภาคผนวก ข

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
ครั้งที่ 3/2561

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
ครั้งที่ 3/2561

วันที่ 5 กันยายน 2561 เวลา 15.30 น.

ณ ห้องประชุมสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายชื่อผู้มาประชุม

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ        |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤษณา อาษาศรี        | รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ     |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนธิวา แก้วมาตย์  | รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ     |
| 4. อาจารย์พจน์ศิริจันทร์ ลิ้มปิ่นนันทน์    | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ |
| 5. อาจารย์สิทธิโชค พรรคพิทักษ์             | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ |
| 6. อาจารย์ชมภู เหนือศรี                    | รักษาการแทนหัวหน้าสำนักงาน                    |
| 7. นางธวิภาร์ศม์ ทองเทพ                    | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ          |
| 8. นางสาวนาถยา แผงเดโช                     | นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ               |
| 9. นายสันธวัช พวงมณีชีมา                   | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ            |
| 10. นางสาวอรรณา อ่อนมาก                    | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ            |
| 11. นางสาวดรณวณิช พิมรินทร์                | ผู้ปฏิบัติงานบริหารปฏิบัติงาน                 |

เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประธานในที่ประชุมกล่าวเปิดประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบ  
วาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

1.1 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้รายงานการใช้  
จ่ายเงินงบประมาณงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่ได้รับจัดสรร 1,000,000 บาท  
และค่าตอบแทน ใช้สอย กรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา (งบ บ.กศ.) ค่าตอบแทน ใช้สอย กรรมการ  
ประเมินคุณภาพการศึกษา (งบ บ.กศ.) งบประมาณที่ได้รับจัดสรร 57,150 บาท ได้ดำเนินการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุม

2.1 ตามที่คณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้ประชุม  
คณะกรรมการบริหารสำนักฯ ครั้งที่ 2/2561 วันที่ 12 มิถุนายน 2561 ณ สำนักมาตรฐานและประกัน  
คุณภาพ ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เลขานุการ

คณะกรรมการบริหารสำนักฯ ได้จัดทำ (ร่าง) รายงานการประชุมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงนำเสนอรายงานการประชุมต่อคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อตรวจสอบและพิจารณารับรองรายงานการประชุม

**มติที่ประชุม :** รับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ ครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2561 โดยมีแก้ไข

### ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง

-ไม่มี-

### ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ

#### 4.1 งานประกันคุณภาพ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

สรุปผลการดำเนินงานประกันคุณภาพ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ (12 มิถุนายน 2561 – 4 กรกฎาคม 2561) ได้ดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ จำนวน 10 เรื่อง ดังนี้

1. จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การใช้งานระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา เพื่อการประเมิน 3 ระดับ (CHE QA Online for 3 Degrees Levels : CHE 3D) ปีการศึกษา 2560” เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2561 ณ ห้องประชุมวิญญูควานันท์ ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. รวบรวมและส่งข้อมูลการยกเลิกตัวบ่งชี้ระดับหลักสูตรที่ไม่มีการดำเนินการในระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพ (CHE QA Online)

3. รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสำนัก ปีการศึกษา 2560 เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 ณ ห้องประชุมสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยคณะกรรมการฯ ประกอบด้วย 1) ผศ.ดร.ทรงกรด พิมพิศาล (ประธานกรรมการ) 2) ผศ.ดร.สุธินี อรรถากร (กรรมการ) และ 3) นางอาภากร ประจันตะเสน (กรรมการและเลขานุการ) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามกลุ่มตัวบ่งชี้ จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก (4.75) โดยผลการประเมินกลุ่มตัวบ่งชี้ร่วมอยู่ในระดับดีมาก (4.66) และกลุ่มตัวบ่งชี้ตามภารกิจอยู่ในระดับดีมาก (4.83)

4. ติดตามและสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับหน่วยงานสนับสนุน

5. จัดประชุมติดตามการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2560 ระดับสถาบัน เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2561 ณ ห้องประชุมดอกจาน ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

6. รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน ปีการศึกษา 2560 เมื่อวันที่ 6 - 7 สิงหาคม 2561 ณ ห้องประชุมวิญญูควานันท์ ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยคณะกรรมการฯ ประกอบด้วย 1) รศ.ดร.วศิน อิงคพัฒน์กุล (ประธาน

กรรมการ) 2) ผศ.ดร.ณัฐพล ภูมิสะอาด (กรรมการ) 3) ผศ.ดร.จรงค์ หงส์งาม (กรรมการ) 4) ผศ.ดร.ธีระยุทธ พึ่งชัย (กรรมการ) และ 5) ผศ.ดร.เชษฐา จักรไชย (กรรมการและเลขานุการ) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับดี (4.18)

7. รวบรวมข้อมูลการฝึกประสบการณ์เป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ

8. จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan)” เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 ณ ห้องประชุมดอกจัน ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และจัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) พร้อมทั้งนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 9/2561 วันที่ 7 สิงหาคม 2561 เพื่อพิจารณา

9. เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "การเชื่อมโยงระหว่างระบบสารสนเทศ การรับทราบหลักสูตรระดับอุดมศึกษา (CHE Curriculum Online) และระบบฐานข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา (CHE QA Online) เพื่อการกำกับติดตามและรับรองมาตรฐานการศึกษา" เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2561 ณ โรงแรมอวานี ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

10. ติดตาม และตรวจสอบข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตร และระดับคณะ ปีการศึกษา 2560 ในระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา (CHE QA Online System)

**มติที่ประชุม :** รับทราบ งานประกันคุณภาพ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.2 งานจัดการความรู้ (KM) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

สรุปผลการดำเนินงานจัดการความรู้ (KM) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มีการดำเนินงาน จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้

1. ติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 รอบ 12 เดือน ( 1 ต.ค. 2560– 30 ก.ย. 61)

2. ประชุมคณะกรรมการการitsewanaเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่าง มหาวิทยาลัย

ซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นประสานเครือข่ายฯ กำหนดขึ้นในวันศุกร์ที่ 5 ตุลาคม 2561 ณ ห้องบรรยาย 3 ชั้น 19 อาคาร SM Tower หน่วยประสานงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กรุงเทพมหานคร

**มติที่ประชุม :** รับทราบ งานจัดการความรู้ (KM) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

4.3 งานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ จำนวน 1 เรื่อง ดังนี้

1. แจ้างผลคะแนนอุทธรณ์หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based) โครงการ

ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
มติที่ประชุม : รับทราบ งานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

4.4 สรุปการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561  
สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รายละเอียดดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายในการประกันคุณภาพการศึกษา (งบประมาณแผ่นดิน)  
งบประมาณที่ได้รับจัดสรร 1,000,000 บาท เบิกจ่าย 999,999.74 บาท
2. ค่าตอบแทน ใช้สอย กรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา (งบ บ.กศ.)  
งบประมาณที่ได้รับจัดสรร 57,150 บาท เบิกจ่าย 52,910 บาท

**รวมผลการใช้จ่ายงบประมาณทั้งสิ้น 1,057,150 บาท เบิกจ่าย 1,052,909.74 บาท**  
**มติที่ประชุม :** รับทราบ สรุปการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

5.1 (ร่าง) ปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ปีการศึกษา 2561

ตาม (ร่าง) ปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ปีการศึกษา 2561 และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานประกันคุณภาพฯ สำนักมาตรฐาน  
และประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณา (ร่าง) ปฏิทินการดำเนินงาน  
ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ (ร่าง) ปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ปีการศึกษา 2561 และให้ปรับปรุงแก้ไขร่างปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ปีการศึกษา 2561 แล้วเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ อีกครั้ง

5.2 สรุปการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้และเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2562 ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

ด้วยสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสรุปการ  
จัดสรรงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้และเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณาการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย  
เงินรายได้และเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้และเงินแผ่นดิน ประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

5.3 การจัดทำแผนความต้องการงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ตามที่กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ให้สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ จัดทำแผนความต้องการงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563  
โดยเรียงลำดับความสำคัญพร้อมรายละเอียดคุณลักษณะครุภัณฑ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณาจัดทำแผนความต้องการ  
งบลงทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

มติที่ประชุม : เห็นชอบ จัดทำแผนความต้องการงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่นๆ

6.1 ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ แจ้งให้บุคลากรสำนักฯ เข้าร่วมงานแสดงมุทิตาจิตแด่ผู้เกษียณอายุราชการ ประจำปี พ.ศ. 2561 ในวันศุกร์ที่ 28 กันยายน 2561 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550

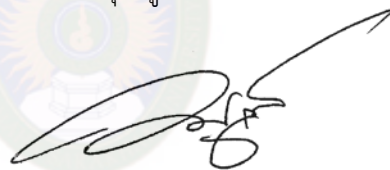
ประธานกล่าวปิดการประชุม

เลิกประชุมเวลา 17.00 น.



.....  
(นางสาวอรรณา อ่อนมาก)

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม/ผู้จัด-พิมพ์รายงานการประชุม



.....  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศรีโสสม)  
ผู้ตรวจรายงานการประชุม





ภาคผนวก ค

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ครั้งที่ 4/2561

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
ครั้งที่ 4/2561

วันที่ 10 ตุลาคม 2561 เวลา 13.30 น.

ณ ห้องประชุมสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายชื่อผู้มาประชุม

- |  |   |
|--|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม   | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ        |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กุณทีรา อาษาศรี        | รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ     |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธิวิภา แก้วมาตย์ | รองผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ     |
| 4. อาจารย์พจน์ศิริรินทร์ ลิ้มปิ่นนันทน์      | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ |
| 5. อาจารย์สิทธิโชค พรรคพิทักษ์               | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ |
| 6. อาจารย์ชมภู เหนือศรี                      | รักษาการแทนหัวหน้าสำนักงาน                    |
| 7. นางธวิภารณ์ ทองเทพ                        | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ          |
| 8. นางสาวนาถยา แฝงเดโช                       | นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ               |
| 9. นายสันธวัชย์ พวงมัสซิมา                   | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ            |
| 10. นางสาวอรรณา อ่อนมาก                      | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ            |

รายชื่อผู้ไม่มาประชุม

- นางสาวดรุณวณิช พิมรินทร์ ผู้ปฏิบัติงานบริหารปฏิบัติงาน

เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประธานในที่ประชุมกล่าวเปิดประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

1.1 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้รายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่ได้รับจัดสรร 1,000,000 บาท และค่าตอบแทน ใช้สอย กรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา (งบ บ.กศ.) ค่าตอบแทน ใช้สอย กรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา (งบ บ.กศ.) งบประมาณที่ได้รับจัดสรร 57,150 บาท ได้ดำเนินการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุม

2.1 ตามที่คณะกรรมการบริหารสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักฯ ครั้งที่ 3/2561 วันที่ 7 ตุลาคม 2561 ณ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ชั้น 3

อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เลขานุการคณะกรรมการบริหาร  
สำนักฯ ได้จัดทำ (ร่าง) รายงานการประชุมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงนำเสนอรายงานการประชุมต่อคณะ  
กรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อตรวจสอบและพิจารณารับรองรายงานการประชุม

**มติที่ประชุม :** รับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ ครั้งที่ 3/2561  
เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2561 โดยมีแก้ไข

### ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง

-ไม่มี-

### ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ

4.1 การดำเนินงานประกันคุณภาพ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพสรุปผลการดำเนินงาน  
ประกันคุณภาพ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ( 6 กันยายน 2561 – 9 ตุลาคม 2561) ได้ดำเนินการ  
งานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 1 เรื่อง ดังนี้

1. ส่งรายงานการประเมินคุณภาพภายใน ประกอบด้วย รายงานการประเมินตนเอง  
(SAR) และรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (CAR) ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับ  
หลักสูตรผ่านระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา (CHE QA Online System) ไปยัง  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เรียบร้อยแล้ว

**มติที่ประชุม :** รับทราบ การดำเนินงานงานประกันคุณภาพ สำนักมาตรฐานและ  
ประกันคุณภาพ

4.2 การดำเนินงานจัดการความรู้ (KM) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
สรุปผลการดำเนินงานจัดการความรู้ (KM) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มี  
การดำเนินงาน จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้

1. ติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 รอบ 12 เดือน ( 1 ต.ค. 2560– 30 ก.ย. 61)

2. ประชุมคณะกรรมการการจัดเสวนาเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่าง  
มหาวิทยาลัยซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นประสานเครือข่ายฯ กำหนดขึ้นในวันศุกร์ที่ 5 ตุลาคม 2561 ณ  
ห้องบรรยาย 3 ชั้น 19 อาคาร SM Tower หน่วยประสานงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กรุงเทพมหานคร

**มติที่ประชุม :** รับทราบ การดำเนินงานจัดการความรู้ (KM) ของสำนักมาตรฐานและ  
ประกันคุณภาพ

4.3 การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
จำนวน 1 เรื่อง ดังนี้

1. รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561  
ซึ่งผลคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสจำแนกตามดัชนีและตัวชี้วัด ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม มีผลคะแนนเท่ากับ 81.82

**มติที่ประชุม :** รับทราบ การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

#### ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

5.1 กำหนดปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561 ตามปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561 และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานประกันคุณภาพฯ สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณา ปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ ปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561 และให้ปรับปรุงแก้ไขร่างปฏิทินการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561 แล้วเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ อีกครั้ง

5.2 การจัดทำคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561

ด้วยสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้สรุปขั้นตอนการจัดทำคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2561

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณาการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ การจัดทำคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2561

5.3 กิจกรรม/โครงการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ด้วยสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้จัดทำกิจกรรม/โครงการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณากิจกรรม/โครงการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ กิจกรรม/โครงการ ของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

5.4 การเตรียมความพร้อมการเข้าร่วมเสวนาเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 36

ด้วยสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ได้สรุปมติวาระการประชุมเตรียมความพร้อมการเสวนาเครือข่ายการจัดการความรู้ ครั้งที่ 36 ในวันที่ 5 ตุลาคม 2561 ณ ห้องบรรยาย 3 ชั้น 19 อาคาร SM Tower หน่วยประสานงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กรุงเทพมหานคร โดยมีมติที่ประชุมได้กำหนดวัน คือ วันที่ 31 มกราคม – 2 กุมภาพันธ์ 2562 ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณาการเตรียมความพร้อมการเข้าร่วมเสวนาเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 36

**มติที่ประชุม :** เห็นชอบ การเตรียมความพร้อมการเข้าร่วมเสวนาเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 36

### ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่นๆ

6.1 ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ แจ้งให้บุคลากรสำนักฯ เข้าร่วมเป็นเจ้าภาพจัดตั้งโรงงานกฐินสามัคคี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี 2561 ในวันเสาร์ที่ 27 ตุลาคม 2561 ณ บริเวณด้านหน้า อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป และพร้อมใจเป็นเจ้าภาพถวายกฐินฯ ณ วัดบึงวงษ์ยาว บ้านวงษ์ยาว ตำบลเกิ้ง อ.เมือง จ.มหาสารคาม ในวันอาทิตย์ที่ 28 ตุลาคม 2561 เพื่อร่วมสมทบทุนสร้างศาลาการเปรียญ วัดบึงวงษ์ยาว

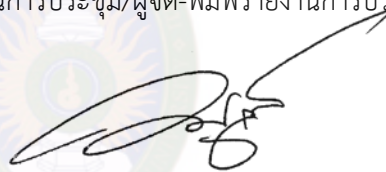
ประธานกล่าวปิดการประชุม

เลิกประชุมเวลา 17.00 น.



.....  
(นางสาวอੰณา อ่อนมาก)

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม/ผู้จด-พิมพ์รายงานการประชุม



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศิริโสม)

ผู้ตรวจรายงานการประชุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ง

คำสั่งสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ที่ 005/2560  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



คำสั่งสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ  
ที่ 005/2560

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ด้วย สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีภารกิจในการจัดทำแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นไปด้วยความเรียบร้อยครอบคลุมทุกภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ มี จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ดังนี้

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม | ประธานกรรมการ              |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนธิวา แก้วมาตย์  | รองประธานกรรมการ           |
| 3. อาจารย์กฤษณา อาษาศรี                    | กรรมการ                    |
| 4. อาจารย์ชมภู เหนือศรี                    | กรรมการ                    |
| 5. อาจารย์พจน์ศิริรินทร์ ลิ้มปิ่นนันทน์    | กรรมการ                    |
| 6. อาจารย์สิทธิโชค พรรคพิทักษ์             | กรรมการ                    |
| 7. นางธวิภารณ์ ทองเทพ                      | กรรมการ                    |
| 8. นางสาวนภญา แฝงเดโช                      | กรรมการ                    |
| 9. นางสาวตรุณวณิช พิมรินทร์                | กรรมการ                    |
| 10. นายสันธวัช พวงมั่งชิตมา                | กรรมการและเลขานุการ        |
| 11. นางสาวอรรณา อ่อนมาก                    | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

**หน้าที่**

- กำหนดนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการ ในการบริหารทรัพยากรและการให้บริการที่สนับสนุนพันธกิจของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
- กำหนดนโยบายและวางแผนสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ โดยให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)
- กำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินการพัฒนาค่าใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าต้นทุน
- กำหนดนโยบายการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
- วางแผนเตรียมการจัดทำงบประมาณรายจ่าย งบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ให้ทันตามแผนที่กำหนด

สั่ง ณ วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2560

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม)

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ- นามสกุล นายสันธวัชย์ พวงมณีชิตมา ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
หน่วยงานที่สังกัด สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

ที่อยู่ 236 หมู่ 3 บ้านเชียงเหียน ตำบลเขวาสี อำเภอมะนัง จังหวัดมหาสารคาม 44000  
หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ 0-8575-82996

### ประวัติการศึกษา

- ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย โรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอมะนัง จังหวัดมหาสารคาม
- ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต โปรแกรมมิชชันนารีศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประสบการณ์ด้านการวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิจัย

1. รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและนักศึกษาในการพัฒนา  
สุนทรียภาพ มิติทางศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2555 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556
2. รายงานผลการสำรวจภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในรอบ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555, 2556, 2557 และ 2558 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3. รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิตต่อการปฏิบัติงานและ  
คุณลักษณะของบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555, 2556,  
2557 และ 2558
4. สรุปโครงการ “การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสาย  
วิชาการและสายสนับสนุน งบประมาณแผ่นดินและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายวิชาการและ  
สายสนับสนุน งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2556”
5. รายงานผลโครงการประชุมวิชาการนานาชาติทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์  
ครั้งที่ 3 ปี 2556 ครั้งที่ 4 ปี 2557 ครั้งที่ 5 ปี 2558 ครั้งที่ 6 ปี 2559 และครั้งที่ 7 ปี 2561  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. วิจัย เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558
7. วิจัย เรื่อง การปฏิบัติเชิงรุกเพื่อพัฒนางาน ก.พ.ร. กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม
8. วิจัย เรื่อง การปฏิบัติงานแบบบูรณาการงาน ก.พ.ร. และการประกันคุณภาพ  
การศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม