

**การบูรณาการระบบประกันคุณภาพภายในกับการจัดการเชิงกลยุทธ์  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต**

**THE INTEGRATION OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM WITH STRATEGIC  
MANAGEMENT OF SUAN DUSIT UNIVERSITY**

**วรรณมาศ ต้นสอน**

**Wannamas Tonsorn**

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

The Faculty of Management Science, Suan Dusit University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: Wannamas\_ton@dusit.ac.th

Received: 2025-03-07

Revised: 2025-03-14

Accepted: 2025-03-14

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการเรื่อง การบูรณาการระบบประกันคุณภาพภายในกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU QA) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษาและการประกาศใช้กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้ากับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จากการศึกษาพบว่า SDU QA เป็นผลลัพธ์ของการแก้ไขข้อจำกัดของระบบประกันคุณภาพแบบเดิม โดยมีจุดเปลี่ยนสำคัญคือ การตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและวิถีใหม่ของสังคม ระบบนี้มีลักษณะเด่นคือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทายและครอบคลุมกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ คือ โมเดล VIT Cs ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติสู่ความสำเร็จและสร้างคุณค่าที่วัดผลได้ ซึ่งสามารถสรุปองค์ความรู้ได้ 6 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ข้อจำกัด (Pain points) ของการใช้ระบบประกันคุณภาพแบบเดิม 2) จุดเปลี่ยน (Turning points) ที่ทำให้เกิดระบบ SDU QA 3) ลักษณะระบบและคู่มือประกันคุณภาพ (SDU QA) 4) องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติสู่ความสำเร็จ (Performance and success goals) 5) ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับ (Gain points) และ 6) ข้อเสนอแนะเพื่อก้าวต่อไปของระบบประกันคุณภาพ (Next points) การวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่า SDU QA เป็นตัวอย่างของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน

**คำสำคัญ:** การบูรณาการ; ระบบประกันคุณภาพภายใน; จัดการเชิงกลยุทธ์

## Abstract

This academic article on the integration of the internal quality assurance system with the strategic management of Suan Dusit University aims to analyze and synthesize the internal education quality assurance system of Suan Dusit University (SDU QA), which was developed to respond to the changing educational context and the promulgation of the Ministerial Regulation on Educational Quality Assurance 2561 BE. It focuses on integrating the quality assurance system with the university's strategic plan. The study found that SDU QA is the result of addressing the limitations of the traditional quality assurance system, with a significant turning point being the recognition of the need to adapt to uncertain situations and the new normal of society. This system is characterized by the setting of challenging indicators that cover the university's strategies, resulting in new knowledge: the VIT Cs model, which provides guidelines for practice towards success and measurable value creation. This can be summarized into six key points: 1) Pain points of using the traditional quality assurance system, 2) Turning points that led to the development of SDU QA, 3) Characteristics of the system and quality assurance manual (SDU QA), 4) New knowledge as guidelines for practice towards success (Performance and success goals), 5) Benefits and values gained (Gain points), and 6) Recommendations for the next steps of the quality assurance system (Next points). This analysis shows that SDU QA is an example of developing a flexible quality assurance system that meets the needs of higher education institutions in the present era.

**Keywords:** Integration; Internal Quality Assurance System; Strategic Management

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 4) Ministry of Education (1999) มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาได้กำหนดให้สถาบันการศึกษาการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกไว้ว่า “มาตรฐานการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา และมีการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาของประเทศ และมีการทบทวน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันต่าง ๆ ให้มากขึ้น จึงได้ออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 6 มาตรา 48

และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 Ministry of Education (1999) ที่ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. เป็นผู้รับผิดชอบ ในขณะนั้น (ปัจจุบันสังกัดกระทรวง อว.) ในการประชุมครั้งที่ 2/2556 วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2556 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม นอกจากนี้ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา (คปภ.) เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 กำหนดให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร คณะและสถาบัน คณะทำงานฯ จึงได้พิจารณาจัดทำเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งระดับหลักสูตร คณะและสถาบัน เรียกว่า The Council of the University Presidents Quality Assurance (CUPT QA) ดังนั้น ระดับอุดมศึกษาจึงมีการประกันคุณภาพครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก/หน่วยงาน ตลอดจนระดับหลักสูตร และ สกอ. ในขณะนั้นมีการปรับปรุงคู่มือการประกันคุณภาพ ฉบับ ปี พ.ศ. 2558 ซึ่งยังเป็นทางเลือกให้ใช้มาจนถึงปัจจุบัน

การประกันคุณภาพการศึกษา ถูกตราไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เมื่อปี พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ในมาตรา 47-51 และได้มีการปรับปรุงเรื่อยมาจนถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 เมื่อปี พ.ศ. 2562 ที่มีการปรับเปลี่ยนสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงมีกฎหมาย รวมถึงประกาศ และมติของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาปัจจุบันที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิต บริหารจัดการและชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาโดยตรง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือ อว. ได้มีการออกประกาศการกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565 ซึ่งทาง อว. ได้แจ้งว่าเป็นการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ประเมินคุณภาพ กำกับดูแลและจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา โดยการแบ่งกลุ่มสามารถแบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม มหาวิทยาลัยสวนดุสิตอยู่กลุ่มที่ 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น แต่ละกลุ่มมีบทบาท หน้าที่และลักษณะการจัดการศึกษาแตกต่างกัน แม้กระทั่งคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของแต่ละหลักสูตรที่ผลิตก็แตกต่างกัน ดังนั้นการใช้ระบบประกันคุณภาพภายในที่กระทรวงกำหนด อาจไม่สามารถวัดและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาได้ไม่ครบทุกด้าน สถาบันใดที่มีลักษณะการศึกษาแบบมาตรฐาน ไม่มีอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ไม่เน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ในการผลิตบัณฑิตที่มีลักษณะเฉพาะด้าน อาจเสียเปรียบในการวัดและประเมินผลเนื่องจากเกณฑ์และตัวชี้วัดคุณภาพไม่ครอบคลุมการดำเนินงานตามพันธกิจ ดังนั้นผู้เขียนจึงสนใจที่จะศึกษาแนวคิดด้านการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตว่ามีการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวอย่างไร

บริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น กำลังเผชิญกับความท้าทายในการ

ปรับปรุงระบบประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับชาติ ในขณะเดียวกันก็รักษาเอกลักษณ์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยไว้ได้ ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นคือ การใช้ตัวชี้วัดและเกณฑ์ประเมินคุณภาพที่กำหนด จากส่วนกลาง อาจไม่สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จและผลลัพธ์ของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาชุมชนและการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะเฉพาะด้านที่ ตอบความต้องการของท้องถิ่น คำถามสำคัญคือมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน อย่างไร เพื่อให้สามารถวัดและประเมินคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของ มหาวิทยาลัยเอง และระบบดังกล่าวมีจุดเด่นและข้อจำกัดอย่างไร ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU QA) ซึ่งถูก พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษาและการประกาศใช้กฎกระทรวงการประกัน คุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้ากับแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย และนำเสนอการวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU QA) โดยเจาะลึกถึงกระบวนการพัฒนา ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งประโยชน์จากการเรียนรู้จาก กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เพื่อเป็นตัวอย่างของการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพให้มีความ ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ บทความยังนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประกันคุณภาพในอนาคต ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่เผชิญกับความท้าทายที่คล้ายคลึงกัน

### **ความเป็นมาของการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต**

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเริ่มดำเนินการด้านการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา มีการตั้งกลุ่มงานประกันคุณภาพ รับผิดชอบและดำเนินงานด้านประกันคุณภาพ โดยมีนโยบายสนับสนุนจัดการอบรมให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพให้กับบุคลากรทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้ง องค์กร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายและผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมโครงการมาเป็นวิทยากรอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี เพื่อให้ปรับ การทำงานให้สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังมีขยายผลการอบรมให้ บุคลากรภายนอกด้วย และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรสอบเพื่อขึ้นทะเบียนในระบบของ สกอ. เพื่อให้ เป็นไปตามข้อบังคับของระบบประกันคุณภาพ

ในระหว่าง ปี พ.ศ. 2561-2564 นั้น มหาวิทยาลัยได้มีการศึกษาความเป็นไปได้ในการยกระดับ การประกันคุณภาพ โดยได้มีการศึกษาและทดลองใช้เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ประเมินคุณภาพระดับมหาวิทยาลัย โดยใน ระหว่งนั้นมหาวิทยาลัยยังคงทำประกันคุณภาพภายใน (IQA) ควบคู่ไปด้วย

จากการทดลองศึกษาระบบดังกล่าว พบว่า 1) การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายมี จุดเน้นแตกต่างกันไปของแต่ละคณะ/โรงเรียน โดยเฉพาะอัตลักษณ์ทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ประกอบไป ด้วย การศึกษาและปฐมวัย การอาหาร การพยาบาลและสุขภาพ และด้านอุตสาหกรรมบริการ Suan Dusit

University, Bureau of Strategic Planning (2021) 2) มีกลุ่มเป้าหมายที่กว้างและหลากหลาย ได้แก่ กลุ่มลูกค้าภายในตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับบัณฑิตศึกษา และกลุ่มลูกค้าภายนอกมีตั้งแต่ ประชาชน หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่เป็นลูกค้าของหน่วยงานอิสระที่เป็นหน่วยงานแสวงหารายได้ของมหาวิทยาลัยทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ เช่น อาหารและเบเกอรี่ และหน่วยงานด้านการให้บริการ ได้แก่ โรงแรมสวนดุสิต เพลส หน่วยงานบริการและฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานรับจัดสอบให้กับภาครัฐและเอกชน เป็นต้น 3) จุดเน้นและกลยุทธ์ที่แตกต่างของแต่ละหน่วยงาน 4) การสื่อสารที่ไม่ทั่วทั้งองค์กร และ 5) ระบบ IQA และ EdPEX มีแนวคิดการประกันคุณภาพที่ต่างกันทำให้บุคลากรเกิดความสับสน และเป็นกลายเป็นการเพิ่มภาระงานให้บุคลากร 6) ความเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้ตรวจประเมิน จากการศึกษาสรุปว่า ระบบการประกันคุณภาพ EdPEX ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยในขณะนั้นจึงได้ยุติการทดลองใช้ระบบนี้ไปก่อน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือ อว. ได้มีการออกประกาศการกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา โดยการแบ่งกลุ่มสามารถแบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ประเมินคุณภาพ กำกับดูแลและจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิตและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่กลุ่มที่ 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น แต่ละกลุ่มมีบทบาท หน้าที่และลักษณะการจัดการศึกษาแตกต่างกัน แม้กระทั่งคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของแต่ละหลักสูตรที่ผลิตก็แตกต่างกัน

จากนั้น เมื่อมีกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 Ministry of Education (2018) อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 วรรคหนึ่ง ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ภายในของสถานศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา แต่ละระดับและประเภทการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้ เริ่มพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU QA) ภายใต้แนวคิดที่ว่า ระบบประกันคุณภาพภายในที่พัฒนาขึ้นนั้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา ต้องยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการวัดผลเชิงกลยุทธ์ และจุดเน้น/อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในคราวเดียวกัน และประเมินและวัดผลสัมฤทธิ์ได้ชัดเจนภายใต้ข้อจำกัดที่มี โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้ากับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

### **อุปสรรค ความท้าทายของระบบประกันคุณภาพ SDU QA (Paint points)**

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้ทำการวิเคราะห์และถอดบทเรียนเรื่องการประกันคุณภาพทุกปีพบประเด็นที่ยังเป็นช่องว่าง ไม่สอดคล้องกับบริบทการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ก่อนที่จะพัฒนาระบบ SDU QA สรุปได้ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานที่มาจากฝีมือ ความชำนาญ สร้างชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติบางโครงการ/กิจกรรมไม่สามารถนำมาวัดและประเมินผลได้ เนื่องจากเกณฑ์หรือตัวชี้วัดในระบบประกันคุณภาพของ สกอ. และ อว. ไม่ครอบคลุมความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยต้องจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดกิจกรรมบางกิจกรรมเพื่อตอบตัวชี้วัดตามเกณฑ์ในการประกันคุณภาพของกระทรวง โดยที่กิจกรรมนั้นไม่อยู่ในแผนและไม่สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยมีผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก คะแนนเต็ม 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดหลายตัวชี้วัดต่อเนื่องมาหลายปี Group of Quality Assurance (2022) ดังนั้นเกณฑ์การประกันคุณภาพและตัวชี้วัดแบบเดิมจึงไม่สร้างความท้าทายอีกต่อไป

4. การตรวจประเมินคุณภาพภายในซึ่งต้องดำเนินการทุกปี กับการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกที่ต้องดำเนินการทุก 5 ปี มีบางส่วนไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้ขาดการเก็บข้อมูลที่ใช้ประเมินภายนอก หรือยากต่อการหาข้อมูลหลักฐาน

5. การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต้องใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ มากเพื่อประกอบการประเมินตามเกณฑ์ต้องจัดเตรียมทุกตัวชี้วัด แต่การประเมินอาจขอหลักฐานประกอบเพียงบางตัวชี้วัด

6. งานประกันคุณภาพถูกมองว่าเป็นเพิ่มภาระงาน และสร้างความเบื่อหน่ายกับการจัดหาเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานเพื่อประกอบการประเมิน ทั้งที่มีผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์

7. การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพบ่อยครั้งในหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้ข้อมูลที่ส่งมายังหน่วยงานขาดความต่อเนื่องและเป็นเอกภาพ ทำให้การสรุปข้อมูลในระดับมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างยากลำบากและต้องใช้เวลานาน

### จุดเปลี่ยนสำคัญของการมีระบบ SDU QA (Turning Points)

จุดเปลี่ยนสำคัญในการพัฒนาระบบ SDU QA ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ

1. การเผยแพร่กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 47 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ (Office of the Council of State, 2018)

“ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา พร้อมทั้งจัดทำแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี และให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษามีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำสถานศึกษา เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อได้รับรายงานการประเมินตนเองของสถาบันแล้ว ให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา จัดส่งรายงานดังกล่าวพร้อมประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบซึ่งรวบรวมได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือ

จากผู้มีส่วนได้เสียกับสถานศึกษาแห่งนั้นแก่สำนักงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก พร้อมข้อเสนอแนะให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป”

ในการพัฒนาระบบฯ มีหลักสำคัญในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรอบในการพัฒนาหรือเลือกใช้ระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1) ส่งเสริมพันธกิจหลักและสนับสนุนการอุดมศึกษาภายใต้ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกระทรวง เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

2) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในต้องครอบคลุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการซึ่งสามารถส่งเสริมและนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษารอบใหม่ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพหลักสูตร ระดับหน่วยงาน และระดับมหาวิทยาลัย กฎกระทรวงที่ประกาศไว้ ฯลฯ ซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 มุ่งไปที่การประกันคุณภาพมากกว่าการประเมินคุณภาพ สะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สถาบันการศึกษาสามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพได้ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษาตาม ศักยภาพและประเภทกลุ่มสถาบัน เพื่อเป็นการประเมินความเข้มแข็งทางวิชาการ

4) ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาในการออกแบบระบบประกันคุณภาพภายใน

5) เชื่อมโยงกับระบบคุณภาพอื่นที่กำหนดและเป็นนโยบายของคณะกรรมการอุดมศึกษา (กกอ.) โดยเฉพาะกรอบคุณวุฒิตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และการเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) เพื่อไม่ให้เป็นภาระซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นและลดภาระงาน

2. การแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมกลายเป็นยุค VUCA World และพัฒนาเป็น BANI World

VUCA World คือ 1) ยุคที่โลกมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและรุนแรง (Volatility) 2) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) คาดการณ์จากประสบการณ์ ความรู้เดิมได้ยาก 3) ซับซ้อน (Complexity) มีปัจจัยต่าง ๆ เกิดขึ้นมาก จนยากที่จะวิเคราะห์หรือโฟกัสได้ 4) คลุมเครือ (Ambiguity) สถานการณ์ต่าง ๆ นั้น ยากต่อการคาดเดาและวางแผนระยะยาว

หลังจากนั้น Cascio (2020) ได้มีแนวคิดและอธิบายโลกยุคใหม่และพฤติกรรมของคนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เรียกว่า BANI world

BANI World มีลักษณะดังนี้ 1) มีความเปราะบาง (Brittle) ช่วงอายุสิ่งต่าง ๆ จะสั้นลงและพังทลายลงได้ง่าย เช่น รูปแบบธุรกิจ 2) สร้างความกังวล (Anxious) สืบสนกับข้อมูลที่มีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนต้องเผชิญกับสภาวะการตัดสินใจไม่ได้ ไร้อำนาจ ไร้การจัดการ ไร้ทางแก้ไข 3) คาดเดาได้ยาก (Nonlinear) ไม่

สามารถทำนายได้ง่ายเพราะไม่เป็นสมการแบบเส้นตรงที่จะทราบเหตุและรู้ผลชัดเจน และ 4) ความไม่เข้าใจ (Incomprehensible) ยากที่จะทำความเข้าใจข้อมูลที่มียาก สิ่งต่าง ๆ ซับซ้อน ละเอียดมากขึ้น

ในสภาวะการณ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยสวนดุสิตประเมินแล้วว่า การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวไม่น่าจะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ในการพัฒนาได้จริง เพราะการคาดเดา หรือใช้ข้อมูลและประสบการณ์เดิมนั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้ การที่มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวและ/หรือระยะสั้น ที่เป็นไปตามตัวบ่งชี้ในข้อแรกเรื่องระบบและกลไก นอกจากจะต้องใช้ทรัพยากรทั้ง คน เงิน เวลามากแล้ว ยังไม่น่าจะเป็นแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อในการบริหารจัดการขณะนั้น จึงได้มีแนวทางการกำหนดทิศทางเพื่อดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (SDU Directions) แทนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2563 - 2567 (SDU Directions 2020 – 2024) มีจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความหลากหลายทางการศึกษา 2) การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน 3) องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) จุดเน้นเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดกรอบแต่ละด้าน ดังนี้

1) ความหลากหลายทางการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรที่ท้าทายเพื่อความยั่งยืน มุ่งเน้นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ทั้งในและนอกชั้นเรียนกับการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคนทุกช่วงวัย และการเชื่อมโยงผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนงานหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัย

2) การบริการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ประกอบด้วย ความเสถียรของระบบสนับสนุนการทำงาน พื้นที่สร้างสรรค์การเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการสภาพแวดล้อม และระบบสนับสนุนผู้เรียน

3) องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การปรับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้เท่าทันสถานการณ์ การสร้างและหล่อหลอมคนสวนดุสิต และการจัดสรรงบประมาณอย่างคุ้มค่า

4) จุดเน้น ประกอบด้วย ความเป็นเลิศในการผลิต: กำลังคน พลังสติปัญญา ความรู้และการสร้างนวัตกรรม ของอัตลักษณ์ทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย

โดยแต่ละด้านมีการกำหนดแนวทางและคำสำคัญ (Key word) ในการพัฒนาไว้ โดยกลุ่มงานประกันคุณภาพจะนำไปกำหนดเป็นเกณฑ์และตัวชี้วัดในระบบประกันคุณภาพ SDU QA จนครบทุกตัว โดยจะระบุว่าเป็น ตัวชี้วัด มสส. เพื่อให้หน่วยงานนำค่าเป้าหมายนั้นไปวางเป้าหมายการปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากมูลเหตุดังกล่าวกับความต้องการพัฒนางานประกันคุณภาพเพื่อขอจัดอุปสรรค (Paint points) จึงเริ่มพัฒนา ระบบประกันคุณภาพ SDU QA ที่เหมาะสมกับลักษณะการบริหารจัดการและจุดเน้นของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

### **ระบบและคู่มือประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU QA)**

ระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เกณฑ์และตัวชี้วัดครอบคลุมมาตรฐานการประกันคุณภาพแห่งชาติ และมาตรฐานการยกระดับมหาวิทยาลัยของกระทรวง อว. ที่เป็นมาตรฐานเดียวกับประเทศ และการวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์และจุดเน้น (ตัวชี้วัด มสค.) ได้อย่างเป็นรูปธรรมแทนการทำแผนเชิงกลยุทธ์

2. มีคู่มือ SDU QA สำหรับการประเมินคุณภาพสำหรับระดับหน่วยงาน คณะ/โรงเรียน และระดับมหาวิทยาลัย

3. มีการพัฒนาผู้ประเมินของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU Assessor) โดยเป็นบุคลากรภายในที่ผ่านเงื่อนไข ดังนี้ 1) เข้าอบรม 2) สอบผ่านตามเกณฑ์ และ 3) มีประสบการณ์เป็นคณะกรรมการประเมินอย่างน้อย 1 หน่วยงาน จึงได้รับการขึ้นทะเบียนในระบบ

4. มีการให้ความรู้ระบบ SDU QA ให้กับกรรมการภายนอกก่อนเข้ามาประเมิน

5. ลักษณะสำคัญของคู่มือ SDU QA

5.1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบตามพันธกิจ ประกอบด้วย SDU 1 ผลลัพธ์ผู้เรียน SDU 2 การวิจัยและนวัตกรรม SDU 3 การบริการวิชาการ SDU 4 การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ SDU 5 การบริหารจัดการ แต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมการยกระดับมหาวิทยาลัย ตัวชี้วัดการกำกับคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษา และตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์และจุดเน้นของมหาวิทยาลัย

5.2 การกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด มสค. ใช้แนวคิดการใช้เป้าประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives Key Results: OKRs) เพื่อขับเคลื่อนองค์การด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายและการวัดผลเข้าด้วยกัน มีการทบทวนเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเกณฑ์และค่าเป้าหมายให้มีความท้าทายและสอดคล้องกับกรอบทิศทางกลยุทธ์และจุดเน้นทุกปี

5.3 ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และจุดเน้นใดที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานต้นสังกัด หรือเป็นประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ ถูกบรรจุเป็นตัวชี้วัด กำหนดเกณฑ์ และค่าเป้าหมายไว้ใน SDU QA อาทิ SDGs การลดความเหลื่อมล้ำ การใช้ประโยชน์จากงบประมาณ อาทิ ข้อมูลความพึงพอใจในการใช้พื้นที่ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้รายงานความคุ้มค่าของการใช้ และ/หรือจะมีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางกรอบการของงบประมาณแผ่นดิน

5.4 รูปแบบการวัดและประเมินผลของ SDU QA มี 3 ลักษณะ คือ

5.4.1 การวัดผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการจัดการศึกษา (สป.อว.เดิม) และตัวชี้วัดการยกระดับมหาวิทยาลัย (อว.) ใช้มาตรวัด 5 ระดับ คือ ระดับต้องปรับปรุง-ดีเยี่ยม ระดับคะแนน 1-5 เป็นระบบเดียวกันกับประกันคุณภาพของประเทศ

5.4.2 การวัดผลตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์และจุดเน้นของมหาวิทยาลัย (ตัวชี้วัด มสค.) ให้คะแนนเป็นรายข้อที่บรรลุ ข้อละ 1 คะแนน แล้วนำคะแนนรวมสุดท้ายมาเทียบเป็นจำนวนดาว ตามเกณฑ์ที่กำหนดสูงสุด 5 ดาว

5.4.3 รางวัลความประทับใจการให้เหรียญรางวัลกับกิจกรรม/โครงการที่มีนวัตกรรม โดดเด่น และสร้างประโยชน์ การให้เหรียญต้องเป็นมติเอกฉันท์ของคณะกรรมการภายนอกเท่านั้น และเหรียญรางวัลนี้จะพิจารณาให้หลักจากที่ประเมินผลคะแนนการประกันคุณภาพ (ไม่มีผลต่อคะแนนที่ประเมินแล้ว) กรรมการจะให้หรือไม่ให้ก็ได้ เหรียญมี 3 ประเภท คือ 1) เหรียญทอง = ผลงานที่เป็นนวัตกรรมและเกิด Impact ระดับประเทศ/นานาชาติ 2) เหรียญเงิน = ผลงานที่มาจาก Design Thinking และ 3) เหรียญทองแดง = ผลงานที่เกินความคาดหมาย

#### ตัวอย่างคะแนน SDU QA

ผลการประเมิน = 4.51 

หมายความว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน และการยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ ดีมาก ส่วนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์และจุดเน้นได้ 3 ดาว อยู่ในระดับดี แต่ยังมีบางตัวชี้วัดที่ต้องพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสามารถดูได้ว่าคณะ/โรงเรียน หรือหน่วยงานไหนที่ยังต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ด้านนั้น ๆ ให้มากขึ้น และมี 1 กิจกรรม/ที่ได้รับเหรียญทอง เนื่องจากโครงการที่ทำได้อย่างยอดเยี่ยมและเป็นความประทับใจของคณะกรรมการ

7. การรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบและรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และรับทราบพัฒนาการของมหาวิทยาลัยทุกปี

#### องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติสู่ความสำเร็จ (Performance and Success Goals)

ความสำเร็จของ SDU QA เกิดจากการลงมือปฏิบัติและปรับปรุงและพัฒนาให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประกันคุณภาพการจัดการได้จริง ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายประการ ดังนี้

1. การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (A Visionary Leader) วางรากฐานการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ในทุกมิติของการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร สามารถประเมินและวัดผลได้เป็นรูปธรรม

2. การมีวัฒนธรรมความกล้า (Courage culture) และการสนับสนุนการพัฒนางานไปข้างหน้าโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม กล้าคิดนอกกรอบ เพื่อสร้างวิถีใหม่ของการทำงาน กล้าที่จะออกแบบมาตรวัดในรูปแบบวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย เพื่อให้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและงานเชิงกลยุทธ์และตอบโจทย์ความเป็นสวนดุสิต

3. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Innovations) และความเข้มแข็งของกลุ่มงานประกันคุณภาพ สำนักบริหารกลยุทธ์ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพโดยใช้กลยุทธ์ ดังนี้

3.1 มีการระดมสมองจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพจากทั้งภายในและภายนอกมาร่วมวางแผนและพัฒนาระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย อาทิ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานประกันของแต่ละคณะ กรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพอุดมศึกษาของ อว.

3.2 มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานแบบ 3 มิติ ด้วยรูปแบบการรองรับการประเมินคุณภาพในระดับมหาวิทยาลัยที่ไม่ซ้ำกันในแต่ละปี นอกเหนือจากการประเมินเอกสารและ

สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห้องประชุม ด้วยการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทุกภาคส่วนอยากเข้าชมผลงาน การประกันคุณภาพโดยไม่มีการบังคับ

ตัวอย่างรูปแบบการจัดงานเพื่อรับการประเมินผลการประกันคุณภาพ 3 ปีที่ผ่านมา

1) ปีการศึกษา 2563 จัดแสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในรูปแบบนิทรรศการการจำลอง กิจกรรมสำคัญตามตัวชี้วัดที่หอประชุม มีนักโดยศึกษา คณาจารย์เป็นผู้นำเสนอผลงานของตนเอง และมีกิจกรรมให้ร่วมสนุกสำหรับผู้เข้าชมงานตลอดระยะเวลาของการตรวจประเมินทั้งวัน

2) ปีการศึกษา 2564 ใช้รูปแบบ SDU Talk ในการนำเสนอผลการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบ โดยให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดหรือพันธกิจนั้น ๆ มาเล่าให้ฟังในลักษณะ Talk shows ถึงกระบวนการทำงานและผลสัมฤทธิ์ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการนำเสนอเพื่อให้เห็นภาพชัดยิ่งขึ้น มีแสง สี เสียง และการแสดงจากนักศึกษา (ได้รับรางวัลเหรียญเงิน ในด้านนวัตกรรมการจัดรูปแบบการนำเสนอด้านการประกันคุณภาพ)

3) ปีการศึกษา 2565 ใช้การจัดแสดงผลการดำเนินงานในรูปแบบพิพิธภัณฑ์ 3 มิติ โดยเริ่มจากประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ร้อยเรียงความเป็นมา และผลงานที่โดดเด่นของแต่ละคณะและโรงเรียน และนักศึกษาจากคณะต่าง ๆ โดยเฉพาะอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอผลงานด้านการวิจัยและพัฒนาจากห้องสูทห้อง จำลองหอมขจรพาร์มของมหาวิทยาลัย จากพาร์มสู่อาหารสำเร็จรูป และมีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการในจังหวัดสุพรรณบุรีที่เข้าร่วมโครงการเป็นผู้นำเสนอ มีการจำลองการต้อนรับบนเครื่องบินจำลอง การสถานีเครื่องดื่มและเสิร์ฟอาหารว่างและเครื่องดื่มที่เป็น Signature ให้กับคณะกรรมการผู้เข้าร่วมชมงานที่มีทั้งภายในและหน่วยงานภายนอก อาทิ ศิษย์เก่า นักเรียนของโรงเรียนเป้าหมาย นักศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ประสงค์ที่จะมาเข้าร่วมเพื่อศึกษาดูงาน และในวันถัดไปมีการปรับเปลี่ยนบรรยากาศเป็นการจัดบรรยากาศแบบ English Country Garden ธีมชา และมีการแสดงซบกลุ่มดนตรีของนักศึกษาและบุคลากร เพื่อต้อนรับคณะกรรมการในการมาประกาศผลการตรวจประเมินในภาคบ่าย มีผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วนเข้าร่วมฟังผลการประเมินเป็นจำนวนมาก

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ให้ความสำคัญการประกันคุณภาพและการตรวจประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยมาก การจัดกิจกรรมนี้ไม่ใช่เฉพาะเพื่อรองรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาเท่านั้น แต่เป็นการแสดงผลงานความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ประจำปีของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ให้นักศึกษาและบุคลากรทั้งภายในและภายนอก รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มเป้าหมายได้เข้าร่วมกิจกรรม ได้เห็นและรู้จักมหาวิทยาลัยมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีบุคลากรจากมหาวิทยาลัยอื่นมาศึกษาดูงานด้านประกันคุณภาพเข้าร่วมงานในแต่ละปีด้วย ซึ่งเป็นความคุ้มค่ามาก

4. การสนับสนุนและการกำกับดูแลที่เข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (Team Synergy) ตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับและได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพจนสร้างความประทับใจและได้รับคำชื่นชมจากกรรมการภายนอกที่มาตรวจประเมินคุณภาพทุกปี โดยมีความร่วมมือที่เข้มแข็งของสายสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ (Strong Support Collaboration) ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

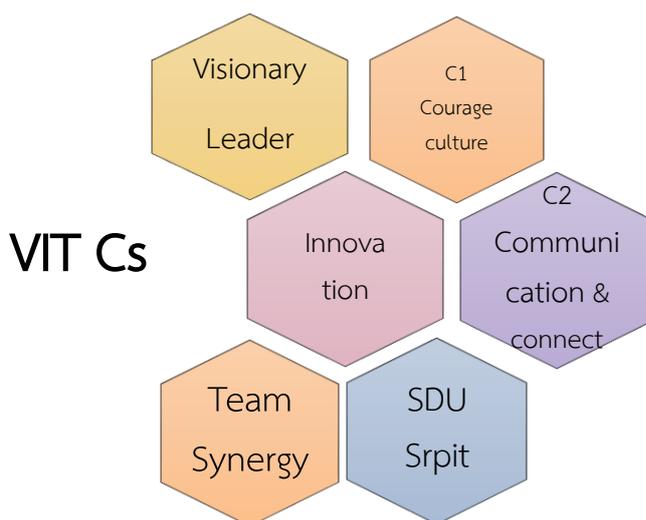
4.1 ด้านการเตรียมความพร้อมด้านสถานที่ โดยกองอาคารและสถานที่ที่สนับสนุนด้านการจัดสถานที่ ทั้งภายในและภูมิทัศน์ภายนอก ให้มีสภาพแวดล้อมตามรูปแบบที่จะนำเสนอผลงาน ในการตรวจประเมินคุณภาพ การอำนวยความสะดวก ความสวยงาม ความสะอาดและความปลอดภัยในการใช้พื้นที่สำหรับงานประกันคุณภาพทุกจุด

4.2 ด้านเทคโนโลยี โดยสำนักวิทยบริการ ดูแลและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่จะใช้ในการนำเสนอผลงาน ฐานข้อมูล ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย การติดต่อสื่อสาร การเชื่อมโยงกับวิทยาเขต ศูนย์การศึกษา รวมถึงกลุ่มเป้าหมาย แบบเวลาจริง (Real time)

4.3 ด้านการอาหารและงานบริการซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประกอบด้วยโรงเรียนการเรือน โรงเรียนอาหารนานาชาติ โฮมเบเกอร์ และโรงแรมสวนดุสิตเพลส ทุกเมนูมีการออกแบบมาเป็นอย่างดี โดยมีอาจารย์เชฟฝีมือรางวัลระดับชาติ/นานาชาติ เป็นผู้รังสรรค์อาหารอย่างบรรจงเพื่อรับรองในแบบของความเป็นสวนดุสิต

5. การสื่อสารทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (Communication & Connect) ผ่านกิจกรรมการพูดคุยสื่อสาร เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกหน่วยงานได้รู้จักพูดคุยกันผ่านกิจกรรม”จิบกาแฟ”และ “คุยสบายๆ ตามสไตล์สวนดุสิต” มีการกำหนดหัวข้อ และหน่วยงานหรือบุคลากรให้ผู้บริหารทั้งมหาวิทยาลัย รวมถึงวิทยาเขต และศูนย์การศึกษาได้พูดคุยกันในหัวข้อที่เปิดกว้างทำให้รู้จักและร่วมงานกันง่ายขึ้น ทุกสัปดาห์ ๆ ละ 1-3 ครั้ง ตลอดทั้งปี ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรตั้งแต่อธิการบดีจนถึงลูกจ้าง การได้รู้จักพูดคุยทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (กิจกรรมนี้ได้รับรางวัลเหรียญทองจาก จากคณะกรรมการภายนอกในการประกันคุณภาพในปีการศึกษา 2565)

6. การแสดงออกถึงความเป็นสวนดุสิต (SDU Sprits) ด้วยการต้อนรับคณะกรรมการและแขกที่มาเยือนด้วยความสุภาพและเป็นมิตร การจัดเตรียมสถานที่และอาหารที่คัดสรรมาอย่างประณีตและพิถีพิถัน รวมถึงการวางรากฐานของด้านคุณภาพที่สง่างาม อาทิ การให้ความสำคัญต่อคณะกรรมการที่มาประเมิน รวมถึงการยอมรับผลการประเมินของการประกันคุณภาพจากคณะกรรมการโดยไม่มี การโต้แย้ง และนำเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มาพัฒนางาน จากนั้นเชิญคณะกรรมการชุดเดิมมาประเมินในปีถัดไปเพื่อให้เห็นความตั้งใจในการพัฒนาการของมหาวิทยาลัยจากข้อเสนอแนะดังกล่าว มหาวิทยาลัยและบรรยากาศที่สามารถสัมผัสได้เมื่อเข้ามาเยือนที่สวนดุสิต ซึ่งมักจะได้รับที่ต้อนรับคำชื่นชมและสร้างความประทับใจในแนวคิด การต้อนรับแก่ผู้มาเยือนทุกปี แม้จะเป็นคณะกรรมการชุดเดิม โดยสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้สู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต รูปแบบ “VIT Cs” ดังนี้



### คุณค่าที่ได้รับจากระบบประกันคุณภาพ SDU QA (Gain Points)

ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับการจากใช้ระบบ SDU QA มีดังนี้

1. เกิดการบูรณาการวัดความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์และจุดเน้นเข้ากับระบบการประกันคุณภาพให้เป็นระบบเดียวกัน (SDU QA Integration) โดยไม่ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์แต่สามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Smart Resource Management) คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยลดต้นทุนทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ กระบวนการทำงาน และเวลา เพื่อบรรลุเป้าหมายท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในยุคที่คาดการณ์ได้ยาก ซึ่งไม่เหมาะสมกับการวางแผนระยะยาว
3. สามารถใช้ข้อมูลในรายงานผลการประกันคุณภาพมาทำรายงานด้านต่าง ๆ (Smart and comprehensive reporting) ที่ต้องส่งให้หน่วยงานภายนอก อาทิ ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนของสำนักแผนฯ ของกระทรวง อว. และ/หรือ SDGs โดยไม่เกิดงานซ้ำซ้อน
4. เกิดรูปแบบการนำเสนอผลงานเพื่อรองรับการตรวจประเมินคุณภาพ แบบ 3 มิติ (3D Interaction presentation) ประกอบด้วย เอกสารสรุปรายงานผลการประกันคุณภาพ การจัดงานแสดงผลงานโครงการที่โดดเด่นให้คณะกรรมการเห็น สัมผัส พูดคุยสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
5. รูปแบบการนำเสนอผลงานของมหาวิทยาลัย (University showcase) การตรวจประเมินของมหาวิทยาลัย ได้พัฒนาเป็นโครงการแสดงผลงานเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัยในมุมแง่ต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานต่อกลุ่มเป้าหมายและสาธารณชนและขยายผลไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาเยี่ยมชม ศึกษาดูงาน ทำความรู้จักกับมหาวิทยาลัยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น

6. เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี และความเข้าใจเห็นใจของบุคลากรทุกภาคส่วน (Collaborative and empathetic culture) ทั้งสายวิชาและสายสนับสนุน ที่มาร่วมมือกันในการจัดเตรียมงาน สถานที่ อาหาร การอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับโครงการประเมินคุณภาพประจำปี เพื่อให้งานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ

7. เกิดทำเนียบความสำเร็จ (Hall of fame) ของกิจกรรมที่ได้รับการพิจารณาว่าทรงคุณค่าและสร้างประโยชน์ สมควรแต่การได้รับเหรียญรางวัล สร้างความภาคภูมิใจให้หน่วยงานและบุคลากรเจ้าของผลงานและมหาวิทยาลัย

8. ลดภาระงานด้านการประกันคุณภาพ (Workload reduction) ให้กับสายวิชาการ ของคณะ/โรงเรียน หน่วยงานต่าง ๆ โดยมอบหมายให้กลุ่มงานประกันคุณภาพและสำนักบริหารกลยุทธ์ สนับสนุนและแบ่งเบาความรับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพ

9. เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพจนกลายเป็นมาตรฐานปกติของการทำงาน (Automate tasks)

จากบทความนี้พบว่า ระบบ SDU QA เป็นผลลัพธ์ของการแก้ไขข้อจำกัดของระบบประกันคุณภาพแบบเดิม โดยมีจุดเปลี่ยนสำคัญคือการตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและวิถีใหม่ของสังคม ระบบนี้มีลักษณะเด่นคือการกำหนดตัวชี้วัดที่ทำนายและครอบคลุมกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติสู่ความสำเร็จและสร้างคุณค่าที่วัดผลได้ อย่างไรก็ตามสถานการณ์ปัจจุบันของระบบประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตยังคงเผชิญกับความท้าทายในการปรับปรุงคู่มือให้ทันสมัยและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ระบบ SDU QA สามารถบูรณาการกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแนวทางดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงควร และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการพัฒนาระบบ SDU QA ที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย
2. ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ SDU QA และนำระบบไปใช้ในการดำเนินงาน
3. เป็นแนวทางให้หน่วยงานสนับสนุนวิชาการและหน่วยงานอิสระพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของตนเองภายใต้แนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

## สรุป

ระบบประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU QA) ได้รับการพัฒนาจาก 3 ประเด็นหลัก คือ 1) เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัด 7 ประการ 2) การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตใหม่ของสังคม และ 3) กฎกระทรวง อว. ที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพ ที่เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบประกันคุณภาพของตนเองได้ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการที่ผนวกแผนกลยุทธ์เข้ากับระบบประกันคุณภาพภายในอย่างลงตัว โดยใช้หลักการ OKRs ในการวัดความสำเร็จและปรับตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ที่ได้คือ องค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ "VIT Cs" ซึ่งเป็นแนวทางขับเคลื่อนงานประกันคุณภาพสู่ความสำเร็จ โดยผสานการวัดและประกันคุณภาพเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยไม่ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์แบบเดิม ทำให้งานประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและการทำงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มรูปแบบ การรวมการวัดผลและการประกันคุณภาพเข้ากับเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย จะช่วยให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการก้าวต่อไปของระบบประกันคุณภาพ (Next Points)

ระบบการประกันคุณภาพ SDU QA ได้พัฒนาและนำมาใช้กว่า 5 ปี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2562 มีการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานทุกปี เพื่อพัฒนาและกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการวัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับจุดเน้นและทิศทางเชิงกลยุทธ์ในปีนั้นต่อไป จากการศึกษาระบบ SDU QA ทั้งข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์การเป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพ การพัฒนาระบบ SDU QA การเป็นผู้ประเมินภายใน การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-oriented culture) เพื่อให้มีมหาวิทยาลัยหรือสถาบันมีวัฒนธรรมคุณภาพที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

2. การบูรณาการจะช่วยสร้างระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลที่ครอบคลุม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. ควรถอดบทเรียน จากการศึกษาและผลการประเมินเพื่อศึกษาและพัฒนาต่อยอดระบบประกันคุณภาพ SDU QA เพื่อสร้างระบบและคู่มือประกันคุณภาพสำหรับสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อยกระดับการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

4. เพื่อศึกษาระบบการประกันคุณภาพ (ASEN University Network Quality Assurance: AUN QA) เพื่อพัฒนาระบบ SDU QA ให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพระดับหลักสูตร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ

5. เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันการศึกษาอื่นในการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของตนเอง

6. เพื่อศึกษาต่อยอดการทำวิจัยภายใต้หัวข้อวิจัยที่ควรให้ความสนใจในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ SDU QA ขอแนวทางเพื่อการศึกษาและการวิจัย ดังนี้

6.1 การพัฒนาระบบ SDU QA ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล (AUN QA)

6.2 การศึกษาเปรียบเทียบเกณฑ์ AUN QA กับ SDU QA เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุง

6.3 การพัฒนารอบแนวคิดและตัวชี้วัดคุณภาพสำหรับสายสนับสนุนวิชาการ

6.4 การศึกษาความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต่อระบบประกันคุณภาพ

6.5 การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างระบบประกันคุณภาพกับการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการ

6.6 การพัฒนากลไกการใช้ข้อมูลจากระบบประกันคุณภาพเพื่อการตัดสินใจและการพัฒนามหาวิทยาลัย

6.7 การศึกษาผลกระทบของการบูรณาการระบบประกันคุณภาพต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

## References

- Cascio, J. (2020, 30 April). *Facing The Age of Chaos.*, form <https://medium.com/@cascio/facing-theage-of-chaos-b00687b1f51d>
- Commission on Higher Education. (2015). *Handbook of educational quality assurance.* Bangkok: Office of the Higher Education Commission.
- Group of Quality Assurance. (2022). *Internal quality assurance manual, Suan Dusit University.* Bangkok: Suan Dusit University.
- Ministry of Education. (1999). *National Education Act 1999 BE. (1999).* Royal Gazette, 116(74 A), 1-23.
- Ministry of Education. (1999). *National Education Act B.E. 1999, Amendment (no.2) 2002 BE. and (no.3) 2010 BE.* Royal Gazette, 116(74A),14.
- Ministry of Education. (2002). *National Education Act B.E. 2542 (1999) Amendment (No. 2) 2002 BE. (2002).* Royal Gazette, 119(121 A), 1-13.
- Ministry of Education. (2010). *National Education Act 1999 BE. (1999) Amendment (no. 3) 2010 BE. (2010).* Royal Gazette, 127(47 A), 1-11.
- Ministry of Education. (2018). *Ministerial Regulation on Educational Quality Assurance 2018 BE.* Royal Gazette, 135(11 A).
- Office of the Council of State. (2018). *Ministerial Regulation on Educational Quality Assurance 2018 BE. (2018).* Royal Gazette, 135(11 A).
- Office of the Council of State. (2019). *Higher Education Act 2019 BE. (2019).* Royal Gazette, 136(57 A), 54-81.
- Office of the Council of State. (2019). *National Education Act (No. 4). 2019 BE. (2019).* Royal Gazette, 136(57 A), 49-53.

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2568)

Suan Dusit University, Bureau of Strategic Planning. (2021). *SDU Directions 2021-2024 Suan Dusit University*. Bangkok: Suan Dusit University.