

รูปแบบการบริหารคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก :
กรณีศึกษาวิทยาลัยเชียงราย
Quality Administration Pattern of Small Higher Education Institutions
Case of Chiang Rai College

ตุนท์ ชมชื่น^{1*} อติศักดิ์ ย่อมเยาว์² ศพาเทพ จันทร์เจริญ³ เปี่ยมพร สุทินฤกษ์⁴ และ จีราพร วงศ์ขัติย์⁵
Tunt Chomchuen^{1*}, Adisak Yomyao², Katatap Chanjarean³, Piemporn Sutinlucks⁴
and Jeeraporn Wongkhut⁵

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ศึกษารูปแบบและประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ สกอ. โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษา 2) การสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ 3) การนำรูปแบบการบริหารคุณภาพไปใช้ และ 4) การประเมินคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยการวิเคราะห์ SWOT การระดมสมอง และการประเมินคุณภาพตามวิธีการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกข้อมูล การจัดหมวดหมู่ เรียบเรียงประเด็นและการประเมินคุณภาพด้วยกรรมกร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและวิเคราะห์ ด้วยค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการศึกษาที่ผ่านมามีจุดแข็ง (Strong) มากกว่าจุดอ่อน (Weak) มีปัจจัยเอื้อ ที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Treat) 2) รูปแบบการบริหารคุณภาพที่สนองต่อสภาพปัญหาและ ทิศทางการจัดการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหารคุณภาพ องค์ประกอบด้านยุทธศาสตร์/ขอบข่ายงานบริหารคุณภาพ และองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารคุณภาพและการ ประเมินผล 3) ผลการประเมินคุณภาพภายใน พบว่า คุณภาพการศึกษาทั้งในระดับหลักสูตรทุกหลักสูตร ระดับคณะ ทุกคณะ รวมทั้งระดับสถาบันมีผลการประเมินคุณภาพโดยรวมในระดับดี

คำสำคัญ: การบริหารคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก

¹ สำนักวิจัยและประกันคุณภาพ วิทยาลัยเชียงราย

Office of Research and Quality Assurance, Chiang Rai College

^{2 3 4} บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย

Graduate School, Chiang Rai College

⁵ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเชียงราย

Faculty of Business Administration, Chiang Rai College

*Corresponding author; email: weeraphan.sirith@crc.ac.th

Abstract

The objective of this research were to analysis problems, study model and evaluation the quality by criteria of MUA. Participatory action research was used which had steps as 1) analysis educational status 2)creating a quality administration pattern 3)applying quality administration pattern 4)quality assessment. The instruments were SWOT analysis, brain storming, and evaluation by method of quality assessment of MUA. Data collection with data recording, classification and compilation of issues and quality assessment by committee. Data analysis with content analysis and mean. The research results revealed 1) educational management in the past had strength more than weakness, contributing factors which is opportunity more than treat factors 2) Quality administration pattern which respond to educational status and direction consist of 3 important element were structure of quality administration, strategy/ scope of work and process of quality administration and evaluation 3) educational quality both of all curriculums and all faculty include institution level in good quality.

Keywords: Quality Administration Pattern, Small Higher Education Institution

บทนำ

การประกันคุณภาพ เป็นการวางแผนหรือการวางระบบกิจกรรมให้ครอบคลุมวงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันข้อบกพร่องหรือความไม่สอดคล้องมิให้เกิดขึ้นกับกิจกรรมก่อนล่วงหน้า

ระบบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นสิ่งแสดงถึงระบบและกลไกการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม (Office of the National Education Commission, 2002) การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดการศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีลักษณะพลวัตสูง (High Dynamics) หรือที่เรียกว่าเป็นยุค Disruption ที่มีผลมาจากความทันสมัยและความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพคนในสังคมก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับเป้าหมาย แนวคิด (Ends) ทิศทางและวิธีการ (Means) ให้สนองตอบต่อภาวะดังกล่าว จึงจะทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ

วิทยาลัยเชียงราย เป็นสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม จิตสาธารณะ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และสร้างสรรค์สังคมอย่างมีคุณค่า โดยได้กำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาในช่วงปี 2560-2565 คือ 1) บัณฑิตมีความรู้ คุณธรรม และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และหลักสูตรมีคุณภาพ 2) ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและเทคโนโลยีที่สนองต่อความต้องการของสังคม 3) ผลบริการวิชาการแก่สังคมสามารถสร้างคุณค่า (Value) แก่ผู้รับบริการและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ 4) นักศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีจิตสาธารณะ คุณลักษณะความพอเพียงและการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และ 5) ผลสัมฤทธิ์ด้านบริหารและระบบประกันคุณภาพภายในบรรลุผลตามเกณฑ์

ดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาของวิทยาลัยเชียงรายสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด จึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ยึดกรอบแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ 1) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 2) แนวคิดว่าด้วยการนำองค์การสมัยใหม่ (Modern Leadership) 3) แนวคิดการบริหารเชิงระบบ (System Approach) 4) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของวิทยาลัยเชียงราย
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยเชียงราย
3. เพื่อประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยเชียงราย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร ของวิทยาลัยเชียงราย ปีการศึกษา 2560 จำนวน 125 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ รองอธิการบดี 3 คน คณบดีและรองคณบดี 10 คน ประธานหลักสูตร 12 คน คณาจารย์ 35 คน บุคลากรสายสนับสนุน 5 คน รวมเป็น 65 คน โดยผู้บริหารใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ส่วนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. ขอบเขตเนื้อหา

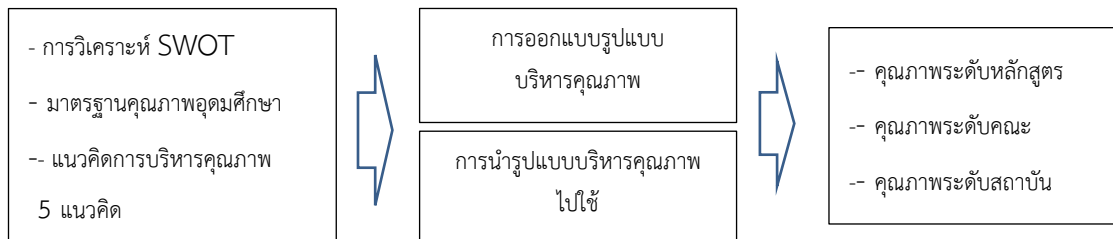
การวิจัยครั้งนี้เน้นการพัฒนาระบบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (Office of the Higher Education Commission, 2014) ที่กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็น 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน

3. ขอบเขตพื้นที่

การดำเนินการวิจัยดำเนินการในขอบเขตของวิทยาลัยเชียงราย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนารูปแบบบริหารคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กครั้งนี้ยึดกรอบแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ 1) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 2) แนวคิดว่าด้วยการนำองค์การสมัยใหม่ (Modern Leadership) 3) แนวคิดการบริหารเชิงระบบ (System Approach) 4) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีเป้าหมาย คือ คุณภาพการจัดการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งในระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน นำเสนอเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยบุคลากรทุกระดับ ทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายงาน ทั้งผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยเชียงราย มาร่วมกันดำเนินการ ประกอบด้วยขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษา 2) การสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ 3) การนำรูปแบบการบริหารคุณภาพไปใช้ และ 4) การประเมินผล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษา การประชุมระดมสมอง (Brain Storming) และการประเมินตามวิธีการประเมินคุณภาพภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในแต่ละขั้นตอนการวิจัยโดยใช้การบันทึกข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทุกระดับ คณาจารย์ในทุกคณะและทุกหลักสูตร และบุคลากรของวิทยาลัยเชียงรายและการประเมินคุณภาพภายใน ระดับหลักสูตร ระดับคณะและระดับหลักสูตรโดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในที่สถาบันแต่งตั้ง

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพ ด้วยค่าความถี่และค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษา ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strong) จุดอ่อน (Weak) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strong)

- s1 - เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความคล่องตัว สามารถนำองค์ความรู้ไปต่อยอดและเชื่อมโยงการพัฒนาได้
- s2 - การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนและ ทบทวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ง่ายและทันการณ์
- s3 - มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน
- s4 - บัณฑิตมีความรู้คู่คุณธรรม อดทน สู้งาน
- s5 - คณาจารย์ผู้สอนมีคุณวุฒิตรสาขาวิชา มีศักยภาพและประสบการณ์ในการสอน
- s6 - มีหลักสูตร/สาขาวิชาหลากหลาย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

- s7 - บุคลากรมีความรับผิดชอบหน้าที่ ตั้งใจปฏิบัติงานกิจให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ
- s8 - มีระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ที่ดี
- s9 - มีการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยแก่คณาจารย์และผลิตผลงานวิจัยได้ตามเป้าหมาย
- s10 - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการบริหารงานตามพันธกิจต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
- s11 - คณะวิชาต่าง ๆ มีความร่วมมือในการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
- s12 - มีความโดดเด่นในการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพชุมชน
- s13 - มีบุคลากรทางด้านสายเทคโนโลยีและสุขภาพที่สอดคล้องกับปรัชญาสถาบัน
- s14 - คณะกรรมการกิจการนักศึกษามีความเข้มแข็ง สนับสนุนช่วยเหลือในการจัดทำกิจกรรมร่วมกัน
- s15 - มีกิจกรรมให้นักศึกษาได้ทำอย่างหลากหลายและครอบคลุมตามแผนพัฒนานักศึกษา
- s16 - กิจกรรมอาสาพัฒนาของนักศึกษาประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติในระดับชาติ

1.2 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weak)

- w1 - จำนวนนักศึกษาในบางหลักสูตรมีน้อย
- w2 - สัดส่วนอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการและคุณวุฒิปริญญาเอกน้อย
- w3 - นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ทางภาษาอังกฤษอยู่ในระดับปานกลาง
- w4 - ผลงานด้านตำรายังมีน้อยและมีในระดับพื้นฐาน
- w5 - ไม่มีจุดเด่นที่แสดงถึงแบบการเรียนที่แตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ
- w6 - ขาดความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุก เช่น การจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

การร่วมมือกันทำธุรกรรมที่เด่นชัด เป็นต้น

- w7 - ทักษะในการทำงานวิจัยและการใช้ภาษาในการเขียนรายงานวิจัยของอาจารย์ยังค่อนข้างน้อย
- w8 - ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ตามศาสตร์ไม่ครบถ้วนทุกสาขาวิชา
- w9 - การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านวารสารวิชาการระดับนานาชาติค่อนข้างน้อย
- w10 - ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์และได้รับการรับรองการใช้ประโยชน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีน้อย
- w11 - งานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกมีค่อนข้างน้อย
- w12 - ระบบการบริหารงานคณะกรรมการนิสิตยังไม่เข้มแข็ง

1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity)

- o1 - รัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning)
- o2 - สังคมไทยกำลังเคลื่อนเข้าสู่สังคมสูงอายุ (Ageing Society) เป็นโอกาสของวิทยาลัยในการสร้าง

หลักสูตรต่าง ๆ เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายใหม่

- o3 - โลกยุคสารสนเทศและการสื่อสารสามารถนำมาปรับวิธีการเรียนการสอนและบริการวิชาการให้แก่มูลนิธิเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้นและทำให้มีการเชื่อมโยงด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- o4 - สาขาวิชาที่เปิดสอนเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ
- o5 - การจัดการศึกษาของวิทยาลัยที่ผ่านมาได้รับการยอมรับจากสังคม
- o6 - ผลการประเมินภายใน สกอ. และภายนอก สมศ. อยู่ในเกณฑ์ดี ส่งผลให้วิทยาลัยมีภาพลักษณ์

ที่ดี

- o7 - การเข้าถึงพื้นที่ชุมชนที่หลากหลายเป็นโอกาสที่ก่อให้เกิดเจตญ์การทำวิจัย

- 08 - ชุมชนท้องถิ่นให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งการบริการวิชาการ การพัฒนานักศึกษาและ
การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 09 - มีเครือข่ายในการทำกิจกรรมพัฒนานักศึกษาทั้งในจังหวัดและในระดับภูมิภาคที่เข้มแข็ง ทำให้
ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการทำกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
- 1.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่อุปสรรค (Treat)
- t1 - ค่านิยมของนักเรียนและผู้ปกครองในการเลือกเข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษายังเป็นรอง
มหาวิทยาลัยรัฐ
- t2 - การยอมรับคุณภาพบัณฑิตของตลาดแรงงานยังเป็นรองมหาวิทยาลัยของรัฐ
- t3 - ค่าเล่าเรียนในมหาวิทยาลัยของรัฐมีราคาสูงกว่ามาก
- t4 - ปริมาณและคุณภาพโดยรวมของผู้ที่จะเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษาลดลง
- t5 - มีการแข่งขันสูง ทั้งจากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน
- t6 - การจัดหาเครื่องมือเฉพาะทางมีโอกาสเป็นไปได้น้อยเนื่องจากมีราคาแพง
- t7 - การขอทุนวิจัยจากภายนอกเป็นสิ่งที่ยากเพราะเป็นที่ต้องการและมีการแข่งขันที่สูงทั้งในด้าน
ชื่อเสียงของผู้ขอทุนวิจัยและคุณภาพของข้อเสนอโครงการวิจัย
- t8 - สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ส่งผลต่อการพัฒนา
นักศึกษา

จากการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาที่ผ่านมาเมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะมี
จุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน อาทิ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคล่องตัวและสามารถปรับและ
ทบทวนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ง่ายและทันการณ์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
ในการบริหารงานตามพันธกิจต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ผลคณาจารย์ผู้สอนมีคุณวุฒิตรงสาขาวิชา มีศักยภาพและประสบการณ์
ในการสอน มีระบบและกลไกการบริหารงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ที่ดี มีความโดดเด่นในการสร้าง
นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพชุมชนและคณะกรรมการกิจการนักศึกษาที่มีความเข้มแข็ง สนับสนุนช่วยเหลือในการจัดทำ
กิจกรรมร่วมกัน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยเอื้อที่เป็นโอกาสมากกว่าปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้อหรือ
เป็นอุปสรรค อาทิ สังคมไทยกำลังเคลื่อนเข้าสู่สังคมสูงอายุ เป็นโอกาสของวิทยาลัยในการสร้างหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อรองรับ
กลุ่มเป้าหมายใหม่ โลกยุคสารสนเทศและการสื่อสารสามารถนำมาปรับวิธีการเรียนการสอนและบริการวิชาการให้แก่
กลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้นและทำให้มีการเชื่อมโยงด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ชุมชนท้องถิ่นให้ความร่วมมือ
เป็นอย่างดีทั้งการบริการวิชาการ การพัฒนานักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีเครือข่ายในการทำกิจกรรมพัฒนา
นักศึกษาทั้งในจังหวัดและในระดับภูมิภาคที่เข้มแข็ง เป็นต้น ดังนั้นการจัดวางตำแหน่งยุทธศาสตร์จึงเป็นตำแหน่งที่เรียกว่า
STAR คือ เอื้อและแข็ง กลยุทธ์ในการพัฒนาในช่วงปี 2560-2565 จึงเป็นกลยุทธ์ในลักษณะ “เพิ่ม ขยาย ส่งเสริม และพัฒนา”
กล่าวคือ โครงการ/กิจกรรมใดที่ทำได้ดี สร้างผลผลิตที่ดีอยู่แล้ว ควรเพิ่มองค์ความรู้ วิธีการจัดการใหม่ ๆ ในการดำเนินการให้
มากขึ้น มุ่งเน้นสร้างเสริมและพัฒนาบัณฑิตให้ตอบสนองต่อปรัชญา ปณิธาน อัตลักษณ์ ให้เด่นชัดมากขึ้น ขยายขอบเขตของ
งานให้กว้างและครอบคลุมเป้าหมายให้มากขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์หรือการดำเนินงานให้เป้าหมายหรือตัวบ่งชี้
ต่าง ๆ บรรลุผลให้มากขึ้นโดยใช้กลไกการจัดการความรู้ (KM) และการวิจัยเพื่อพัฒนา (R & D)

2. ผลการพัฒนารูปแบบบริหารคุณภาพ

รูปแบบการบริหารคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ และการประเมินผล
ดังรายละเอียดในแผนภาพรูปแบบบริหารคุณภาพ วิทยาลัยเชียงราย

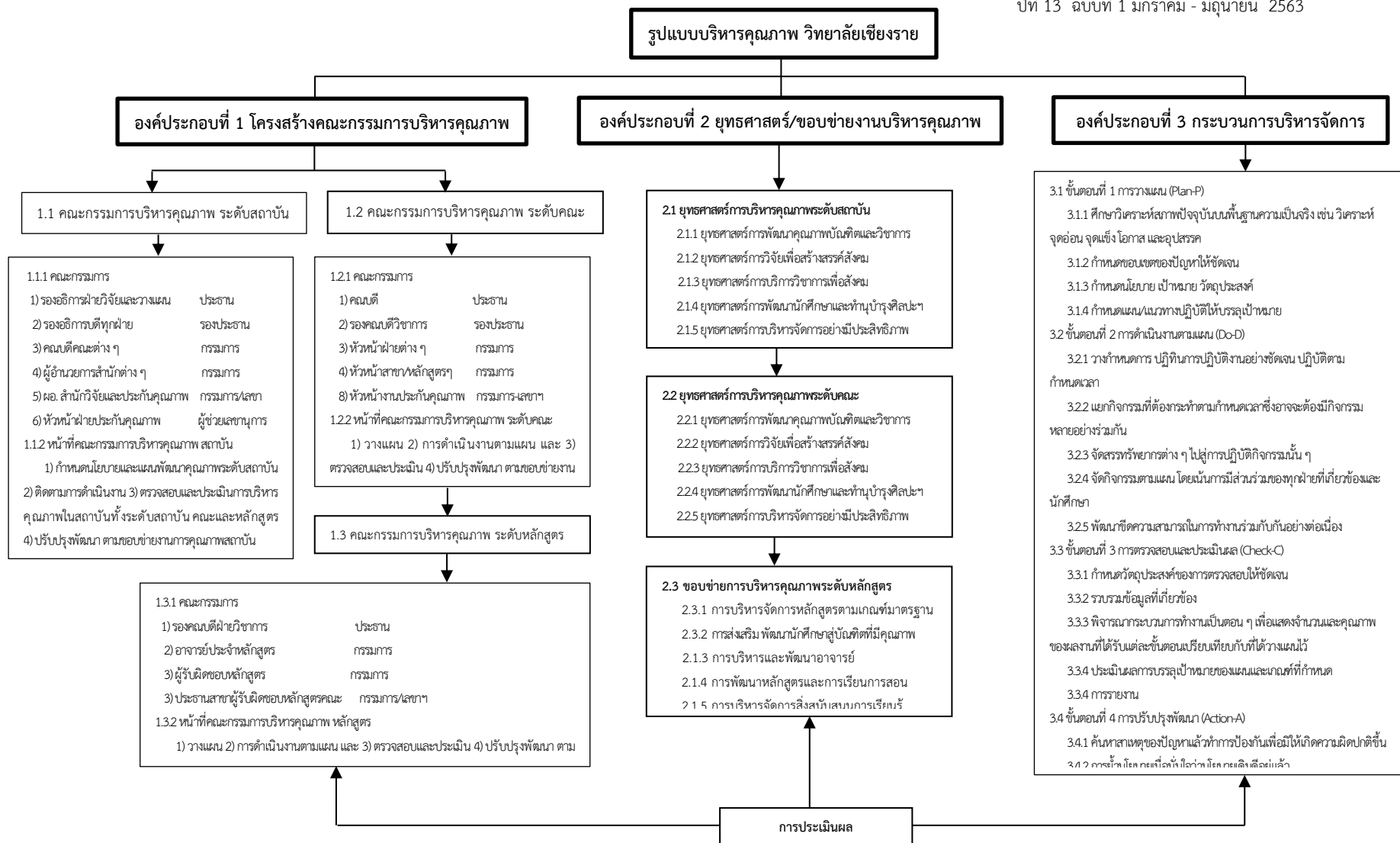
3. ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารคุณภาพ

ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารคุณภาพ เป็นผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 มีดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพระดับหลักสูตร จำนวน 12 หลักสูตร มีผลการประเมินดังนี้

หลักสูตร	องค์ประกอบที่ 1		
	การบริหารจัดการ	ค่าเฉลี่ยคุณภาพ	ระดับคุณภาพ
	หลักสูตร	(องค์ประกอบ 2-6)	โดยรวม
	ตามเกณฑ์มาตรฐาน		
บช.บ. (การบัญชี)	ผ่าน	3.33	ดี
บธ.บ. (การจัดการ)	ผ่าน	3.26	ดี
บธ.บ. (การตลาดดิจิทัล)	ผ่าน	2.48	ปานกลาง
วศ.บ. (วิศวกรรมไฟฟ้า)	ผ่าน	3.48	ดี
วศ.บ. (วิศวกรรมเครื่องกล)	ผ่าน	3.55	ดี
วศ.บ. (วิศวกรรมคอมพิวเตอร์)	ผ่าน	3.51	ดี
พย.บ. (พยาบาลศาสตร์)	ผ่าน	3.98	ดี
ส.บ. (สาธารณสุขศาสตร์)	ผ่าน	3.87	ดี
พจ.บ. (แพทย์จีน)	ผ่าน	3.58	ดี
ป.บัณฑิต (วิชาชีพครู)	ผ่าน	3.57	ดี
ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)	ผ่าน	3.19	ดี
วท.ม. (วิทยาศาสตร์สุขภาพศึกษา)	ผ่าน	3.18	ดี

ผลการประเมินคุณภาพระดับหลักสูตร พบว่า ทุกหลักสูตรมีมาตรฐานตามเกณฑ์ (องค์ประกอบที่ 1) และค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพเกือบทุกหลักสูตร (11 ใน 12 หลักสูตร) มีคุณภาพในระดับดี มีเพียง 1 หลักสูตร คือ
หลักสูตร บธ.บ. (การตลาดดิจิทัล) ที่มีคุณภาพในระดับปานกลาง



ตารางที่ 2 ผลการประเมินคุณภาพระดับคณะ

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	บริหาร ธุรกิจ	วิศวกรรม ศาสตร์	สาธารณสุข ศาสตร์	พยาบาล ศาสตร์	แพทย์ ตะวันออก	บัณฑิต วิทยาลัย
1.1 ผลการบริหารจัดการ หลักสูตรโดยรวม	3.02	3.32	3.87	3.98	3.58	3.31
1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	0.00	0.56	3.33	0.31	0.00	4.17
1.4 จำนวนนักศึกษาเต็ม เวลาเทียบเท่าต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.33
1.5 การบริการนักศึกษา ระดับปริญญาตรี	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	ไม่รับ การ ประเมิน
1.6 กิจกรรมนักศึกษา ระดับปริญญาตรี	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	ไม่รับ การ ประเมิน
2.1 ระบบและกลไกการ บริหารและพัฒนางานวิจัย และงานสร้างสรรค์	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัย และสร้างสรรค์	1.52	1.30	5.00	0.55	1.20	5.00
2.3 ผลงานวิชาการของ อาจารย์ประจำ	2.06	3.78	5.00	4.30	5.00	5.00
3.1 การบริการวิชาการ	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
4.1 ระบบและกลไกการ ทำนุบำรุงศิลปและ วัฒนธรรม	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	บริหาร ธุรกิจ	วิศวกรรม ศาสตร์	สาธารณสุข สุขศาสตร์	พยาบาล ศาสตร์	แพทย์ ตะวันออก	บัณฑิต วิทยาลัย
5.1 การบริหารของคณะฯ	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
5.2 ระบบกำกับ ประกันคุณภาพหลักสูตร	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
คะแนนเฉลี่ย	3.64	3.96	4.59	3.80	4.02	4.62
ระดับ	ดี	ดี	ดีมาก	ดี	ดี	ดีมาก

ผลการประเมินคุณภาพระดับคณะ พบว่า ผลการประเมินโดยรวม มี 4 คณะที่มีผลการประเมิน ในระดับดีและ 2 คณะมีผลการประเมินในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้กระบวนการ (Process) ทุกตัวบ่งชี้ ทุกคณะดำเนินการได้ในระดับดีมาก (คะแนนเต็ม 5) ส่วนตัวบ่งชี้ปัจจัย (Input) จะต่ำ ในเกือบทุกคณะ คือ อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และเงินสนับสนุนงานวิจัยและสร้างสรรค์

ตารางที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพระดับสถาบัน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน	ระดับคุณภาพ
องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต		
1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม	3.42	พอใช้
1.2 อาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก	1.58	ต้องปรับปรุง
1.3 อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งวิชาการ	1.01	ต้องปรับปรุง
		เร่งด่วน
1.4 การบริการนักศึกษาระดับปริญญาตรี	5	ดีมาก
1.5 กิจกรรมนักศึกษาระดับปริญญาตรี	5	ดีมาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน	ระดับคุณภาพ
องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย		
2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนา งานวิจัยฯ	5	ดีมาก
2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและสร้างสรรค์	2.43	พอใช้
2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและ นักวิจัย	1.49	ต้องปรับปรุง เร่งด่วน
องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ		
3.1 การบริการวิชาการ	5	ดีมาก
องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม		
4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	5	ดีมาก
องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ		
5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตาม ผลลัพธ์ฯ	5	ดีมาก
5.2 ผลการบริหารงานของคณะ	4.11	ดี
5.3 ระบบกำกับการประกันคุณภาพหลักสูตร	5	ดีมาก
คะแนนเฉลี่ยรวม	3.98	ดี

ผลการประเมินคุณภาพระดับสถาบัน พบว่า ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 3.98) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้กระบวนการทุกตัวบ่งชี้ดำเนินการได้ในระดับดีมาก (คะแนนเต็ม 5) ตัวบ่งชี้ ผลการบริหารงานคณะอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 4.11) และผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ (ค่าเฉลี่ย 3.42) ส่วนตัวบ่งชี้ปัจจัย อาทิ อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Output) คือ ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย อยู่ในระดับต้องปรับปรุงและต้องปรับปรุงเร่งด่วน

จากผลการศึกษาแบบบริหารคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก : กรณีวิทยาลัยเชียงราย ซึ่งสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทำให้เกิดประสิทธิผลในด้านคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาในระดับที่น่าพอใจ โดยคุณภาพระดับหลักสูตรเกือบทุกหลักสูตร คุณภาพระดับคณะทุกคณะ และคุณภาพระดับสถาบันอยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นระดับที่มีมาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาผลปรากฏเช่นนี้ได้บ่งชี้ถึงรูปแบบการบริหารคุณภาพที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นโจทย์วิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ซึ่งคงจะเป็นด้วยเหตุปัจจัยสำคัญหลายประการ

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารคุณภาพนี้ ได้สร้างบนฐานของสภาพการจัดการศึกษาที่เป็นอยู่และเป็นรูปแบบคุณภาพที่ครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพตามองค์ประกอบคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (Office of the Higher Education Commission, 2014) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) (Goetsch and Davis, 2001) กล่าวคือ มีการบริหารจัดการที่ครอบคลุมภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา 4 พันธกิจ และองค์ประกอบคุณภาพทั้งระดับหลักสูตร ระดับคณะและระดับสถาบันซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพของ Ketkanok (2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถาบันไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพตามแนวคิดของ Lewis and Smith (1994) โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้าง (Change in Systems and Structures) การบริหารจัดการ ที่เอื้อต่อการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Change in Actions) ที่รูปแบบเน้นการดำเนินงานในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่มีเป้าหมายชัดเจนและสัมพันธ์สอดคล้องกันในทุกระดับ และการจัดบทบาทหน้าที่ (Change in Roles) ในการทำงานแต่ละระดับให้เหมาะสมและเชื่อมโยงกัน ซึ่ง Manit (2003) ได้กล่าวว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ที่สำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือ การทำให้ทุกคนในสถาบันทำงานโดยยึดในเป้าหมายคุณภาพและการดำเนินงานทุกระดับในระบบคุณภาพ PDCA ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Saowabha, Jomphong and Pragob (2018) วิจัยเรื่ององค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ที่พบว่า ความเป็นเลิศและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

เกิดจากการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐานตามพันธกิจหลักของการอุดมศึกษา บริหารจัดการและการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนที่สามารถยึดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีได้

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพ เป็นระบบการบริหารจัดการคุณภาพที่อิงกับระบบการจัดการคุณภาพเชิงระบบ (System Approach) ที่ความเชื่อมโยงกันทั้งการจัดระบบโครงสร้างการบริหารคุณภาพ การกำหนดยุทธศาสตร์/ขอบข่ายงานและกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะกระบวนการดำเนินงานเชิงระบบ PDCA ที่เป็นหัวใจสำคัญ (National Productivity Institute, 2017) ซึ่งประกอบด้วย 1) Plan การวางแผน อาทิ กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงาน กำหนดโครงสร้างทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย 2) Do การปฏิบัติตามแผนมีการดำเนินการ คือ ปรับปรุงงานผ่านเครื่องมือและเทคนิคที่เลือกใช้และรณรงค์ส่งเสริมให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม 3) Check การตรวจสอบ มีการดำเนินการ คือ ติดตามผลการดำเนินงานรายการกิจกรรมและเทียบกับเป้าหมาย และสรุปผลการดำเนินงาน 4) Act การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม มีการดำเนินการ คือ วิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม นำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร และจัดทำแผนขยายผลเพื่อต่อยอดการปรับปรุง

3. หลักสำคัญประการหนึ่งในรูปแบบการบริหารคุณภาพ ที่ทำให้มีประสิทธิผลในด้านคุณภาพ คือ มีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (National Institute of Standards and Technology, 2011) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายคุณภาพการจัดการศึกษาและสอดคล้องกับข้อค้นพบการวิจัยของ Saowanee, Supaporn, Supattra and Wipaporn (2016) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียนกับการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

4. ในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) มีการเตรียมความพร้อม การสร้างความตระหนักและความเข้าใจระบบการจัดการให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้น ซึ่งเป็นไปตามความคิดของ Arcaro (1995) ที่ว่า สถานศึกษาต้องพัฒนาพื้นฐานของคุณภาพจากความสำเร็จและการเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนในระบบการทำงานในการดำเนินงานตามรูปแบบบริหารคุณภาพ บุคลากรร่วมกันดำเนินการตามแผนอย่างรัดกุมเป็นระบบ มีการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ และ

ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งการที่บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างคุณภาพการศึกษา มีความตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการทำงานเชิงระบบ จะทำให้การดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบ มีการติดต่อประสานงานด้วยความเข้าใจและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Sureerat (2015) ศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในระบบการจัดการคุณภาพ เช่นเดียวกับ Ekkatip (2010) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนหนึ่งที่เกื้อหนุนส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการประกันคุณภาพการศึกษาดีเลิศ ได้แก่ มีการสื่อสารกันภายในสถาบันและมีกลไกเชื่อมโยงการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับภาควิชา/สาขาวิชา ระดับคณะวิชาถึงระดับสถาบัน และ Kittiya (2004) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน นอกจากนั้นการจัดให้มีการทบทวน การดำเนินงาน มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งเป็นการนำกลไกการจัดการความรู้ (KM) ซึ่งสอดคล้องกับ Preeyanuch and Sudarat (2008) ที่ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประกันคุณภาพได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การบริหารคุณภาพที่ดีนั้นควรเริ่มตั้งแต่การจัดระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สนองต่อเป้าหมายและมีความสอดคล้องกันในทุกระดับ ทั้งระดับสถาบัน คณะ และหลักสูตร คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารคุณภาพในทุกระดับเชื่อมโยงกันในบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดยุทธศาสตร์/ขอบข่ายงานตามพันธกิจหรือกรอบงานคุณภาพในแต่ละระดับและดำเนินการในกระบวนการคุณภาพ PDCA อย่างต่อเนื่อง
2. กระบวนการมีส่วนร่วม มีการจัดการความรู้ การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีและการพัฒนาระบบงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เป็นการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันให้มีความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง
3. การนำรูปแบบการบริหารคุณภาพไปใช้ควรมีการประเมินผลคุณภาพในแต่ละระดับและนำผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนารูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภายในที่เป็นบริบทหรือสภาพการบริหารจัดการคุณภาพภายในสถาบันและสภาพ

ภายนอกทั้งในด้านนโยบายต่าง ๆ ของสังคมประเทศชาติและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ควรมีการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารคุณภาพในสถาบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบหรือตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ องค์ประกอบด้านการนำองค์กร องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบด้านบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- Arcaro, J. S. (1995). **Quality in education: An implementation handbook**. Florida, Delray Beach: St. Lucie Press.
- Boonprasert, M. (2003). **Model of new higher educational management**. Bangkok: Office of the Educational Council. (in Thai)
- Duangsuwan, S. (2015). "The model of specialty university administration". **Journal of Yala Rajabhat University** 10(2): 3-19. (in Thai)
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. (2001). **Total quality handbook**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kandecharak, S., T, Supaporn., Tichai, S. and Ronop, W. (2016). "The relationship between the strategic implementation plan of private university and the educational quality administration according to education criteria for performance excellence". **APHEIT Journal** 22(1): 79-86. (in Thai)
- Lewis, Ralph G. and Smith, Douglas H. (1994). **Total quality in higher education**. Florida: St.Louise Press.
- Muangkaen, S., Mongkhonvanit, J. and Kunarak P. (2018). "High performance on organizational management of private". **Thonburi University Academic Journal**. 12(28): 328-341. (in Thai)
- National Institute of Standards and Technology. (2011). **Baldrige education criteria for performance excellence**. http://www.en.mahidol.ac.th/thai/policy/edpex/edu_criteria_2011_2012.pdf. May 12, 2016.

- National Productivity Institute. (2017). **Thailand quality award**. Bangkok: National Productivity Institute. (in Thai)
- Office of the Higher Education Commission. (2014). **Manual for the internal quality assurance for higher education B.E. 2557**. Bangkok: Parbpim. (in Thai)
- Office of the National Education Commission. (2002). **National Education Act, 1999 and Amended (No. 2) B.E. 2545**. Bangkok: Office of the National Education Commission. (in Thai)
- Preeyanuch Chaikongkiat, P. and Samswang, S. (2008). "A causal relationship model among intellectual capital management, knowledge management and organizational effectiveness of nursing colleges under the Ministry of Public Health". *Kasetsart Journal*. 29(2): 140-153. (in Thai)
- Seeon, K. (2004). **A causal model for the effectiveness of internal quality assurance for health sciences area**. Doctoral dissertation in Health Sciences: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Sookvaree, E. (2010). **Strategies for the development of an internal quality assurance system for performance excellence for higher education institutions**. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Ueawong, S. (2014). **Educational policies, planning and quality development**. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press.

(In Thai)

- มานิตย์ บุญประเสริฐ และคณะ. (2546). **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สุธีรัตน์ ดวงสุวรรณ. (2558). **รูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง**. ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ และคณะ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งกับการบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**. วารสารวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. 22(1): 79 – 86.
- เสาวภา เมืองแก่น และคณะ. (2561). **องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย**. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี. 12(28): 328 – 341.
- เอกธิป สุขวารี. (2553). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.