# ปัจจัยความสำเร็จ
# ในการประกันคุณภาพการศึกษา
# วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี

College Loyalty
QA Process
Participation
BCNR Quality Assurance
Learn and Growth
Organizational Culture
Community Collaboration

# คำนำ

จากประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา และการรับการตรวจประเมินคุณภาพทั้งภายในและจากองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรในวิทยาลัยเกิดการสั่งสมประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นองค์ความรู้ภายในตนเอง และคาดหวังว่าจะนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

งานยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพการศึกษาจึงได้ทำการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรของวิทยาลัยฯ ได้ผลลัพธ์เป็นบริบท ซึ่งสะท้อนปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ ความจงรักภักดี การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือกับชุมชน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อสรุปนี้จะได้นำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถาบันการศึกษาอื่นๆ โดยเฉพาะวิทยาลัยเครือข่ายภาคกลาง 2 ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งของเครือข่าย ที่จะนำสู่ความเข้มแข็งของสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

คณะผู้จัดทำ

# สารบัญ


| เรื่อง | หน้า |
|---|---|
| คำนำ | 1 |
| เนื้อหา | |
| 1. ความจงรักภักดีต่อวิทยาลัย (College Loyalty) | 3 |
| 2. การมีส่วนร่วม (Participation) | 4 |
| 3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) | 14 |
| 4. ความร่วมมือกับชุมชน (Community Collaboration) | 17 |
| 5. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learn and Growth) | 20 |
| 6. การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (QA Process) | 22 |

**จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรของวิทยาลัยฯ ได้ผลลัพธ์เป็นบริบทซึ่งสะท้อนปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้**

**1. ความจงรักภักดีต่อวิทยาลัย (College Loyalty)**

การที่บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความรู้สึกรักวิทยาลัย รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยฯ ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายโดยไม่ย่อท้อ ดังคำกล่าวของบุคลากรต่อไปนี้

*“เรามีความชัดเจนนะ ว่าเราจะต้องทุ่มเทเพื่อวิทยาลัย” (A-3)*

*“ลึกๆ...บอกได้เลยว่า รักองค์กร เวลาทำก็ทำเลย ไม่นึกถึงตัวเอง” (B-1)*

*“รู้สึกว่า ถ้าองค์กรอยู่รอด เราก็อยู่รอด เราทำเพื่อองค์กรของเรา” (B-6)*

*“จิตสำนึกของทุกคน ที่มุ่งมั่นทำเพื่อชื่อเสียงของวิทยาลัยฯ” (C-1)*

## 2. การมีส่วนร่วม (Participation)

การที่บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความจงรักภักดีต่อวิทยาลัยฯ มาก ก็ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิทยาลัยฯ ให้เป็นวิทยาลัยฯ ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เมื่อถูกถามว่า “อะไร คือ ปัจจัยความสำเร็จของวิทยาลัยฯ ในการประกันคุณภาพการศึกษา” บุคลากรส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่ง ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

*“พวกเราทำงานร่วมแรงร่วมใจกัน” (B-1)*

*“ลักษณะพิเศษของบุคลากรในวิทยาลัยฯ ที่นี่ คือ ถึงจะอย่างไรก็แล้วแต่สุดท้ายก็จะมีความร่วมแรงร่วมใจอยู่มาก...จบด้วยความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ผ่านอุปสรรคได้ด้วยดีทุกครั้งไป” (B-11)*

***<u>รูปแบบการมีส่วนร่วม</u>***

*รูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความแตกต่างกันไป ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน*

- **บุคลากรระดับปฏิบัติการ** บุคลากรในระดับปฏิบัติ ก็มีส่วนร่วมตามหน้าที่รับผิดชอบที่จะเตรียมการเขียน SAR เตรียมหลักฐานการปฏิบัติงานในแต่ละตัวชี้วัด เช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดเตรียมข้อมูลของสายสนับสนุน บุคลากรสายสนับสนุนคนหนึ่งได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของตนในภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัย

*“การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการผลิตนักศึกษา...มีเกณฑ์ตัวชี้วัด มีเรื่องปัจจัยเกื้อหนุนของพี่เพื่อไปสนับสนุนตรงนั้น” (B-8)*

ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของตนว่า...

*“ก็พยายามทำความเข้าใจ ในตัวชี้วัดใหม่ๆ แล้วก็พยายามดึงศักยภาพตัวเองหรือคนร่วมงาน...มาช่วยทำงานที่เป็นงานสร้างสรรค์ท้าทาย” (B-1)*

บุคลากรระดับปฏิบัติการอีกหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมที่จะรับผิดชอบตัวชี้วัดบางข้อ ตามความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความสนใจของงาน ดังเช่นคำบอกเล่าต่อไปนี้

*“พี่ก็เหมือนมีตราสัญลักษณ์ ถ้าอะไรที่เกี่ยวกับทุน ก็พี่นะไปจัดการทุกเรื่องเลย อาจารย์อีกคนก็ทำนุบำรุงไป อีกคนก็กิจกรรมไป” (B-6)*

*“มอบหมายเป็นคนๆ... ให้เรากัดไม่ปล่อยไปเลย ให้เราเชี่ยวไปเลย... ทำให้เราทำงานจนเกิดความต่อเนื่อง...อย่างต่อเนื่อง...อย่างตัวเองชอบจิตอาสา ก็ทำตลอด ทำเป็น PDCA เลย ใจมันอยากทำจิตอาสาเป็นเรื่องของใจ ใจอยากจะทำ เหมือนที่อาจารย์อีกคนหนึ่งก็ต้องบุหรี่” (B-5)*

*“มีการดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมา ทำให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์...เราเป็นคนชอบคิดอะไรแนวๆ นี้ พยายามศึกษา...บางทีทำงานได้ก่อนที่ตัวชี้วัดจะออกมา” (B-1)*

*“ปีนี้ได้ร่วมที่กลุ่มอัตลักษณ์ เพราะมีเรื่องเกี่ยวกับหัวใจความเป็นมนุษย์ที่เราสอนอยู่... ตอนแรกก็ไม่เข้าใจหรอกว่าจะตอบอย่างไร แต่ฟังรองยุทธศาสตร์ที่ตีความแล้วขยายความให้ชัดเจนก็ได้ไอเดียเลยว่า งานที่เราทำตอบ 1 ตอบ 2 ตอบ 3 ตอบ 4” (B-4)*

บุคลากรบางท่านได้อาสาเข้าร่วมในการเพิ่มผลงานให้มีปริมาณและคุณภาพตามเกณฑ์ตัวชี้วัด ในช่วงเวลาหนึ่งที่วิทยาลัยประเมินตนเองแล้วพบว่ายังมีผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การตีพิมพ์ผลงานวิจัย

*“ก็มีอาจารย์อีกท่านหนึ่งมาช่วยเรื่องตีพิมพ์” (B-12)*

*“งาน QA ก็ช่วยในระดับหนึ่ง เช่น ตัวบ่งชี้ 5 กับ 6... ใช้เชิงรุกดูเลยค่ะ ใครเสร็จวิจัยในปีนั้น ใครไม่เผยแพร่... หาฐานข้อมูลวารสารไว้ให้เลือกเลยค่ะ” (B-11)*

- **รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ** เป็นผู้บริหารที่มีส่วนร่วม ในด้านการควบคุมให้การเตรียมการของตัวชี้วัดตางๆ บรรลุผลที่คาดหวัง โดยรองผู้อำนวยการฯ เป็นผู้ที่มีความเข้าใจตัวชี้วัดอย่างชัดเจน สามารถที่จะให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ปฏิบัติให้สามารถเขียนรายงานการประเมินตนเองของวิทยาลัยฯ พร้อมเตรียมลักฐานได้อย่างถูกต้อง ผู้ปฏิบัติคนหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นว่า รองผู้อำนวยการฯ มีความสำคัญอย่างมาก ดังนี้

*“ถ้ารอง (ผู้อำนวยการ) อ่านเกมของตัวบ่งชี้แต่ละตัวออก แล้วตีให้แตก ตีให้รู้จริงนะ รอดค่ะ” (B-4)*

นอกจากนี้ รองผู้อำนวยการก็ร่วมลงมือปฏิบัติ หรือให้การช่วยเหลือผู้ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดต่างๆ ด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

*“ก็ต้องลงมือเองด้วยแหละ เพราะศักยภาพบางคนอาจยังไม่ได้ เราก็ต้องเข้าไปดูแลช่วยเหลือ” (A-3)*

- **ผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ** ในฐานะผู้บริหารสูงสุด มีความสำคัญมากในการทำให้บุคลากรเกิดการร่วมแรงร่วมใจ และก้าวเดินไปอย่างถูกทิศถูกทาง ตั้งเริ่มต้น ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการกำกับดูแล สนับสนุนที่เหมาะสม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

*“หนูว่า ต้องผู้บริหาร ผู้บริหารจริงจังกับเรื่องนี้ ผู้บริหารเข้มแข็ง เขาก็ต้องการให้ได้ เขาก็มีระบบผลักดัน” (B-9)*

*“พูดได้เลยว่า เกณฑ์บางตัวกดดัน ทำให้ตายมันก็เป็นไปไม่ได้ แต่ท่านก็ให้กำลังใจ ไม่เป็นไร แต่ก็ให้พยายามทำไปเรื่อยๆ... ให้ขวัญและกำลังใจเรา” (B-9)*

*“ในงานที่รับผิดชอบนั้น ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ อุปกรณ์ หรือบุคลากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง... ได้รับการสนับสนุนอย่างดี จากผู้บริหาร” (A-3)*

*“ผู้บริหารค่ะ ผู้บริหารชัดเจนมาก ว่าเป้าหมายของเขาคืออะไร เราควรจะไปได้เท่าไหร่ ในแต่ละตัวชี้วัด ให้ทำงานโดยมองตัวชี้วัด” (B-6)*

*“ผู้บริหารสูงสุด พยายามโปรแกรมพวกเราให้ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวตั้งในการทำงาน” (C-1)*

- **คณะทำงานงานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ**

วิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องยาวนานร่วม 10 ปี ในปี พ.ศ. 2542 วิทยาลัยฯ เริ่มใช้ระบบ ISO 9002 ที่เน้นทักษะกระบวนการทำงานที่ดี มีความเป็นระบบชัดเจน เป็นการทำงานแบบ PDCA ต่อมา เพิ่มมิติของการมองที่ผลลัพธ์มากขึ้น โดยเน้นการประเมินตามตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการศึกษา ตลอดจนระยะเวลา 10 ปี มานี้ วิทยาลัยฯ มีผู้นำ (QMR) และคณะทำงานหลักด้านการประกันคุณภาพฯ (QMRC) ที่เข้มแข็ง คณะทำงานการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นแกนหลักในการทำให้เกิดความร่วมมือ ผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสอดคล้องกับตัวชี้วัด เป็นผู้ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสมาชิกทุกฝ่าย

จากการจัดการความรู้ พบว่า ลักษณะของ QMRC มีผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ อย่างมาก คือ มีข้อมูลที่ถูกต้อง ตีความตัวชี้วัดได้ชัดเจน ถ่ายทอดตัวชี้วัดได้อย่างทั่วถึง แนะนำช่วยเหลือเรื่องการเขียน SAR และการเตรียมหลักฐาน ตามที่มีบุคลากรได้เล่าไว้ดังนี้

*“เขาให้ความรู้เรา เขาแม่นในเนื้อหา เขาอธิบายได้” (B-9)*

*“เขาสอน หมายความว่า สอนให้รารู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร ให้เรามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ” (B-12)*

*“ผู้นำมีข้อมูลเข้มแข็ง แม่น และสร้างศรัทธาให้เรารู้ว่า เราก้าวกระโดดไป พร้อมกับเขา... คนต่อมาก็มีคุณภาพ สานต่อได้” (B-6)*

*“เวลาที่เราสงสัย ไม่เข้าใจ อันนี้เป็นอย่างไร เขาหาคำตอบให้เราได้ชัด” (B-12)*

*“ต้องขอชมอาจารย์ในทีมประกันฯ เขาไม่ค่อยได้เข้าชุมชนหรอก แต่เวลาเขียนเนี่ย เขามานั่งด้วย มาช่วยเรียบเรียง เราก็เล่าไป เขาก็คิดเขียนอย่างเป็นระบบ น่าจะมีตรงนี้ ตรงนั้น มาแชร์ มาร่วมสนับสนุน” (B-12)*

คณะทำงานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ เป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด และการประเมินอื่นๆ เข้าร่วมเขียนและช่วยเหลือผู้รับผิดชอบงานตามตัวชี้วัดต่างๆ

*“QMRC ก็ดีนะ ทำให้ได้พูดอะไรในที่ประชุม หลายคนได้รับรู้รับฟัง” (A-3)*

*“การมีงานประกันฯ ที่เข้มแข็ง เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี” (A-3)*

*“รองฯ ยุทธศาสตร์ พยายามอ่านตัวบ่งชี้ สกัดทุกตารางนิ้วเลย แล้วก็ดึงออกมาว่า อาจารย์อะไรมีผลงานตรงนี้” (B-4)*

นอกจากนี้ยังได้เอื้ออำนวยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เขียน SAR ได้พูดคุยสร้างความเข้าใจ ในผลงานที่มีอยู่ ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน เขียน SAR ได้ถูกต้อง

*“รองยุทธศาสตร์ได้พยายามจัดให้คนที่มีข้อมูลอยู่ในตัว กับคนที่รับผิดชอบเขียนมาเจอกัน บางทีไม่รู้ว่าต้องเขียนอะไร ไม่เข้าใจในสิ่งที่เขียนแต่พอมาเจอกันปุ๊บ ทำให้งานราบรื่น” (B-12)*

งานประกันฯ ยังได้ทำการถ่ายทอดตัวชี้วัดต่างๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง โดยใช้วิธีการอธิบาย แจ้งให้ทราบและจัดอบรม

*“การที่สามารถถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องให้ คนที่รับผิดชอบเข้าใจนั้น เป็นความสำคัญเบื้องต้นเลย” (A-3)*

*“ใครมาทีหลัง ก็ต้องมาเรียนรู้...เขาจะอบรมคนที่ยังไม่เคยเข้าอบรม” (B-1)*

*“เราต้องรู้แบบองค์รวม ต้องรู้หมดทุกตัว บางทีถ้าเรารู้แค่ตัวของเรา เราก็ไม่รู้ว่าจริงๆ แล้วจะส่งผลลัพธ์ให้งานนี้งานนั้นด้วย แต่ตอนหลังพอเข้าอบรม เรานั่งดูของทุกคน... จึงรู้ว่า เราก็ทำให้ตัวบ่งชี้อื่นได้ด้วย” (B-9)*

*“เขาก็มีการสื่อสารเป็นระยะ แต่เผอิญว่า ปีนี้เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดเยอะมาก” (A-4)*

*“วันที่อาจารย์ (ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก) มาตรวจนะ ศูนย์ค่ะ แล้วอีกคืนหนึ่งคืนเดียวกลับมาเป็นสามค่ะ เพราะไม่รู้ว่าจริงๆ มันมีแต่เราต้องมาจับใหม่หมดเลย” (B-5)*

นอกจากนี้ งานประกันฯ ภายใต้การนำของผู้อำนวยการยังได้จัดให้มีการซักซ้อมการตรวจประเมินด้วย บรรยากาศเสมือนการตรวจจริง ก่อนที่จะมีการประเมินจริงเกิดขึ้น ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสตรวจสอบการเขียน SAR และหลักฐานเชิงประจักษ์ก่อนการตรวจจริง และได้ปรับให้มีความพร้อมมากขึ้น

*“การซ้อมการตรวจประเมิน เพื่อให้ทุกฝ่ายมองตรงกัน เรามองจุดนี้ไม่เห็น คนอื่นมองเห็น ว่าเราควรจะทำอะไรเช่นนี้มีความสำคัญ” (A-3)*

*“จากประสบการณ์ตรวจซ้ำๆ เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยวิพากษ์เหมือนเป็นการตอกย้ำ ให้เราเข้าใจตัวชี้วัดมากขึ้น” (C-1)*

งานประกันฯ ได้นำผลการตรวจประเมินครั้งก่อน เป็นข้อมูลนำเข้าในการทำแผนงาน/โครงการประจำปี เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสมมากขึ้น สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับแนวการประเมินมากขึ้น

*“ในช่วงหลังๆ จะเห็นว่า การทำแผนพยายามจะให้สอดคล้องกัน กับระบบประกันคุณภาพฯ ว่าตัวบ่งชี้ตัวไหนที่เรายังไม่บรรลุ ก็พยายามทำสิ่งนั้นให้มากๆ อะไรที่มันมากเกินก็พยายามรวบๆ มันบ้าง” (B-4)*

จากการดำเนินการถ่ายทอดตัวบ่งชี้สู่บุคลากร วิทยาลัยฯ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (PA) ซึ่งสอดคล้องและผลักดันให้บุคลากรสร้างผลงานซึ่งตอบตัวชี้วัดของวิทยาลัยฯ

*“การทำ PA ดึงเอาตัวชี้วัดมาเป็นเกณฑ์ ทำให้ทุกคน สร้างผลงานให้สำเร็จ” (C-1)*

*“สายสนับสนุนก็มี PA ที่ช่วยบอกว่าเราต้องทำอะไรบ้าง ที่เราทำได้ วิทยาลัยฯ ก็ได้ด้วย” (B-8)*

**3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)**

วิทยาลัยฯ แห่งนี้ได้เปิดดำเนินการมานานเกือบ 40 ปี มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการสอนและฝ่ายสนับสนุน บุคลากรของวิทยาลัยฯ ได้รับการปลูกฝังลักษณะปัจจัยที่ดีด้านความขยันหมั่นเพียร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และรักองค์กร บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีการปฏิบัติที่ดีต่อกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นหลายประการ ในการจัดการความรู้ครั้งนี้ พบว่า มีวัฒนธรรมองค์กรบางประการที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้วิทยาลัยฯ ประสบความสำเร็จด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการเคารพผู้อาวุโส การแต่งกาย การตรวจประเมินคุณภาพงาน

วัฒนธรรมการเคารพผู้อาวุโสนั้น ทำให้บุคลากรแต่ละคนให้เกียรติซึ่งกันและกัน พูดคุยกันฉันท์มิตร แม้ว่าในการทำงานจะมีข้อขัดแย้งกัน แต่ก็เป็นเรื่องงาน และสามารถหาข้อตกลงได้ด้วยดี เนื่องจากบุคลากรมีความรู้สึกเคารพในความเป็นผู้อาวุโสกว่า ช่วยให้วิทยาลัยฯ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มุ่งที่จะช่วยเหลือกัน ไม่ใช่ทำร้ายกัน

*“เห็นชัดๆ ก็เรื่องการเคารพผู้ใหญ่ ยังมีระบบอาวุโส เป็นเรื่องที่ดีที่ยังคงอยู่ในสถาบันเรา อีกอย่างคือความร่วมแรงร่วมใจกัน” (A-3)*

นอกจากนี้ บุคลากรบางท่าน ยังกล่าวถึง วัฒนธรรมการแต่งกาย ของบุคลากรในวิทยาลัยฯ ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่ง ดังนี้

*“สิ่งที่น่าจะดำรงอยู่ต่อไป คือ วัฒนธรรมความเป็นไทย ไม่ว่าจะแต่งกายหรือการเคารพผู้อาวุโส การแต่งกาย” (B-4)*

*“การแต่งกาย เวลามีงานนี้ เรากำหนดวันนี้แต่งชุดนี้นะ ทุกคนก็จะร่วมกัน เราก็ถือเป็นวัฒนธรรมของเราอย่างหนึ่ง” (B-10)*

เมื่อถามต่อว่า การแต่งกายที่เขากล่าวนั้น สำคัญอย่างไร ทั้งสองท่านกล่าวดังนี้

*“เป็นความพร้อมเพรียง ความร่วมแรงร่วมใจกัน ไม่มีการแบ่งแยก อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คนงาน นักศึกษา” (B-10)*

*“แสดงถึงความสามัคคี ความรับผิดชอบ... เป็น unity ขององค์กร” (B-4)*

วัฒนธรรมการตรวจประเมินคุณภาพ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บุคลากรหลายท่านกล่าวถึงในฐานะปัจจัยความสำเร็จ โดยเริ่มมีการตรวจประเมินคุณภาพภายในของวิทยาลัยฯ ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 มาจนกระทั่งปัจจุบัน

*“จากเมื่อก่อนก็ตรวจกันไป บ่นกันไป... ต่อมามันก็ดีขึ้นมาเอง” (B-1)*

*“การที่เราตรวจกันเอง ถูกตรวจบ่อยๆ ก็ทำให้เราคุ้นเคย ปรับตัวง่ายไม่รู้สึกว่าแปลกใหม่อะไร” (C-8)*

*“เราตรวจ Internal Audit กันจนชินจากผู้ตรวจภายนอก ก็ได้พัฒนาเราว่า ถ้าคนอื่นมาดู เขาน่าจะดูอะไร” (C-7)*

*“ตรวจบ่อยๆ ก็พัฒนางานนะ” (A-1)*

วัฒนธรรมการตรวจประเมินคุณภาพนี้ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เรื่องของการจับผิด เป็นเรื่องของการพัฒนา การที่บุคลากรได้เป็นผู้ตรวจ และผู้ถูกตรวจอยู่เสมอ ทำให้เกิดความคุ้นชินไปโดยไม่รู้ตัวและทำให้บุคลากรตระหนักว่า การประเมินคุณภาพมีความสำคัญที่จะละเลยไม่ได้

## 4. ความร่วมมือกับชุมชน (Community Collaboration)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่ง คือ ปัจจัยด้านความร่วมมือกับชุมชน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี ได้ผลิตบุคลากรทางการพยาบาลและพัฒนาบุคลากรทางสาธารณสุข ตอบสนองความต้องการของชุมชนมาโดยตลอดระยะเวลาเกือบ 40 ปี นอกจากนี้ วิทยาลัยฯ ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้วยการบริการวิชาการแก่สังคมและบริการสาธารณสุขสาธิตมาโดยตลอดเช่นกัน วิทยาลัยฯ จึงมีความสัมพันธ์อันดีและแน่นแฟ้นกับชุมชนมายาวนาน ในเวลาที่วิทยาลัยฯ มีภารกิจด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ภาคชุมชนก็เต็มใจที่จะส่งเสียงสนับสนุน หรือร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อยืนยันการปฏิบัติงานที่ดีของวิทยาลัยฯ

*“ชุมชนมีส่วนร่วมในความสำเร็จมาก ชุมชนเขามองเราด้วยภาพพจน์ที่ดี เขาพูดอย่างจริงใจ ไม่ได้แกล้งมาตอบมายอ... ทำให้คะแนนเราดี เพราะสัมพันธภาพในชุมชนดีทุกๆ จุด ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล, แหล่งฝึก หรือศิษย์เก่า” (B-1)*

*“เรามีสัมพันธภาพกับชุมชนมายาวนาน พึ่งพากันมาตลอดเวลาถูกสัมภาษณ์ เขาจึงตอบด้วยใจจริงๆ “ (C-1)*

การจัดการความรู้ครั้งนี้ พบว่า เพียงความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยาวนานนั้น อาจยังไม่ส่งผลให้ชุมชนสะท้อนภาพคุณภาพของวิทยาลัยฯ ได้ชัดเจนมากนัก วิทยาลัยฯ ได้มีการตกผลึกความรู้สู่ชุมชน และคืนความรู้สู่ชุมชนเสมอ ทำให้ชุมชนเกิดความตระหนักว่า วิทยาลัยฯ มีส่วนในการพัฒนาชุมชนอย่างจริงจัง ดังคำบอกเล่าต่อไปนี้

*“เราไปทำอะไรกับเขามา ถ้าเราไม่ไปตกผลึกให้เขาฟัง ว่าสิ่งที่เราทำมา... มันคืออะไร สรุปบทเรียนร่วมกัน ... เหมือนช่วยจัดระบบความคิดเขา เวลาที่เขามาตอบเขาจะร้อยเรียงได้เอง” (B-12)*

*“การจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติของชุมชน สนับสนุนอย่างยิ่ง เพราะ concept ของการปฏิบัติ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชน พอเราสั่งสมตรงนี้มาเรื่อยๆ ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ก็มารองรับได้พอดี” (B-12)*

*“ชุมชนมีส่วนมาก คือ เรายึดหลัก win – win เราอยากได้อะไรจากเขา เราก็ต้องให้เหมือนกัน... แล้วเขาก็เห็นว่าหน่วยงานของเรามุ่งมั่นในการทำงานกับสังคมมาก เขาก็ร่วมมือดี” (A-5)*

*“เราผลิตนักศึกษาต่อเนื่อง หรือเจ้าหน้าที่ ก็เป็นผลงานของเราที่ผลิตให้ชุมชน” (A-5)*

*“นอกจากนี้ก็เป็นสัมพันธภาพของอาจารย์ที่ทำงานอยู่ตรงนี้มีมาตลอด ก็จะเปิดใจกันไปไหนไปด้วยกัน” (A-5)*

## 5. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learn and Growth)

บุคลากรของวิทยาลัยฯ ได้มีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ มาโดยตลอด ทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ ที่จะพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมาย คือ เป็นสถาบันที่จัดการศึกษาพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม จากการจัดการความรู้ครั้งนี้พบว่า บุคลากรของวิทยาลัยฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะด้านการทำงานที่เป็นระบบ ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

*“วิทยาลัยฯ มีโครงสร้างระบบดี ตั้งแต่ ISO 9002 มาตั้งแต่ปี 2542 เป็นโครงสร้างหลักสำคัญที่ทำให้ทุกคนรู้ปฏิบัติหน้าที่ของตัวเอง มี PM กำกับ ปัจจุบันก็ยังใช้ในงานที่พี่ทำอยู่” (B-11)*

*“เรารู้สึกว่า มันค่อยๆ แทรกซึมเข้ามานะ... เดิมมี ISO แล้วมีระบบต่างๆ ... ทำให้เราทำงานมีแผนมีระบบมากขึ้นนะ “ (B-6)*

*“ทำให้คนทำงานอย่างมีระบบมากขึ้น” (B-10)*

*“ทำงานตามระบบ เก็บเอกสารเป็นหลักฐาน” (B-9)*

*“ความรู้ ความเข้าใจที่เกิดในตัวเรา ที่ผ่านยุค ISO, KPI ที่สั่งสม ทำให้มีความคงเส้นคงวาในการทำงาน และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้คุณภาพด้อยกว่าเก่า” (A-5)*

*“ทำให้เราทำงานเป็น step อย่างมีขั้นตอนที่ถูกต้อง” (A-5)*

*“วิทยาลัยเราทำงานเป็นระบบมากๆ ตั้งแต่ ISO มา” (A-4)*

*“ได้เรียนรู้การทำให้ทำงานเป็นระบบ... ต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์” (A-5)*

นอกจากเรื่องวิธีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้นแล้ว การทำงานโดยคำนึงถึงตัวชี้วัดก็ทำให้งานมีทิศทางชัดเจนขึ้น

*“ตัวเองจะเสนองานว่า งานนั้นได้ไหม มองดูว่า ตัวชี้วัดเป็นอย่างไร แล้วก็ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้นั้นด้วย มองงานให้เป็น” (B-5)*

เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนท่านหนึ่งเล่าเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลว่าเกิดจากการเรียนรู้ว่าควรเก็บข้อมูลอย่างไร เขาเล่าว่า

*“ตอนหลังมานี่ ต้องมาทำสองอย่างคือ แยกปีการศึกษา แบ่งเป็นช่วงๆ แล้วก็แบ่งตามปีงบประมาณ... เวลาถูกขอข้อมูลก็จะถามว่าจะเอาแบบไหน ไม่ต้องมานั่งนับใหม่” (B-10)*

## 6. การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (QA Process)

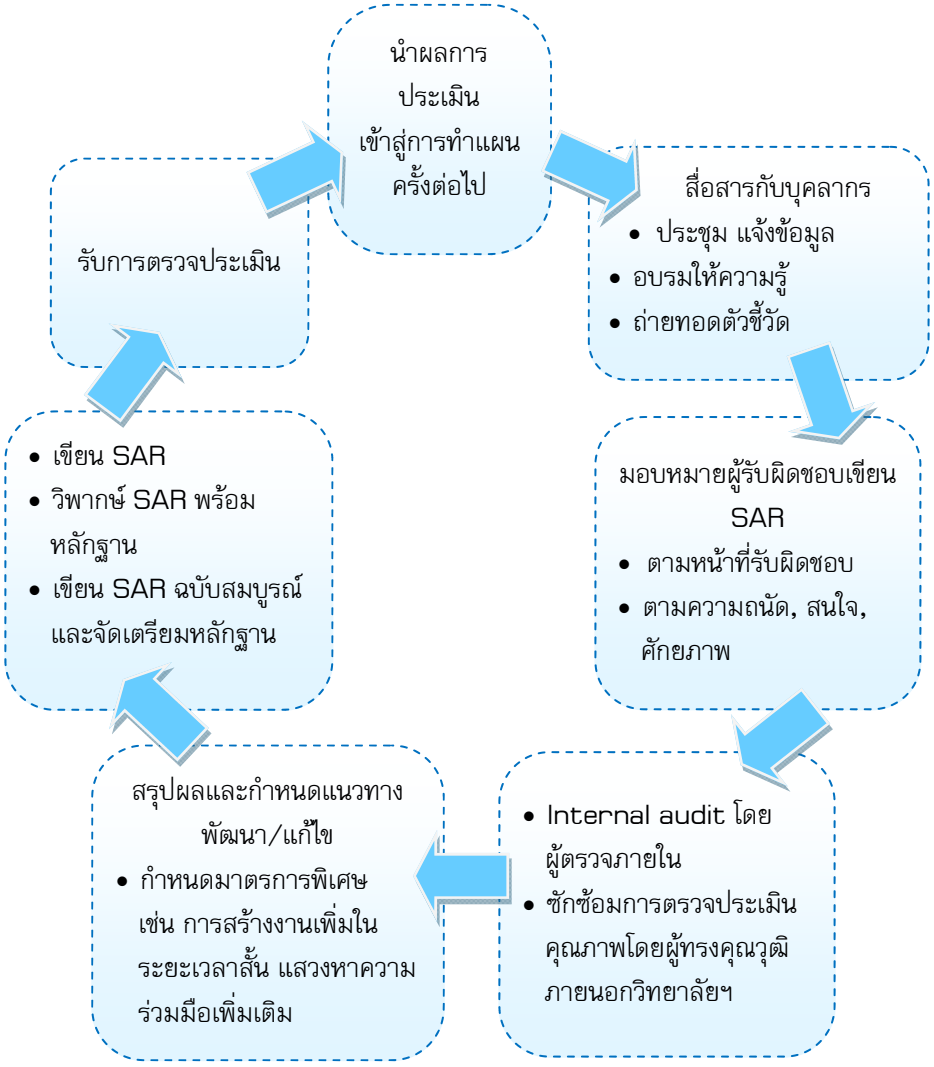
ใน พ.ศ. 2554 วิทยาลัยฯ ได้ผ่านการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นการประเมินในวงรอบที่ 3 บุคลากรของวิทยาลัยฯ รู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถคงไว้ซึ่งการเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรของวิทยาลัยฯ ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นที่ว่า วิทยาลัยมีระบบการจัดการเรื่องการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างไร โดยสรุปได้ข้อสรุปดังนี้

ธรรมชาติอย่างหนึ่งของการตรวจประเมินคือ การที่ตัวชี้วัดมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เกือบตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง วิทยาลัยฯ จึงต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เราไม่ปฏิเสธว่าบางครั้งผลงานที่มีอาจยังไม่ตอบตัวบ่งชี้ในทันทีที่เราเห็นครั้งแรก เราจึงต้องมีการจัดการเอกสาร และหลักฐานต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นหมวดหมู่ อ่านเข้าใจง่าย มีความสอดคล้อง มีเหตุผล มองเห็นที่มาที่ไป แล้วเตรียมการซักซ้อมการตรวจประเมิน เพื่อให้ทราบจุดอ่อนของวิทยาลัยฯ อีกครั้ง แล้วปรับปรุง แก้ไขก่อนการประเมินจริง

การจะจัดการหลักฐานให้เป็นรูปธรรมชัดเจนถูกต้องนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาอันสั้น บุคลากรของวิทยาลัยฯ จะต้องมีการปฏิบัติที่ดีภายใต้ระบบงานชัดเจน เก็บหลักฐานการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องอยู่ก่อนแล้ว เราทำงานตามพันธกิจของวิทยาลัยฯ มุ่งเน้นการสร้างผลงานด้านการผลิตนักศึกษาตามอัตลักษณ์ของวิทยาลัยฯ คือ การบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ เราปฏิบัติงานครบทุกพันธกิจ มีทิศทางชัดเจน จึงมีผลงานมากมายเกิดขึ้น ระบบการเก็บหลักฐานที่ดี ช่วยให้ค้นหาหลักฐานการปฏิบัติงานได้ไม่ยาก

เมื่อถึงเวลาของการตรวจประเมิน แม้ตัวชี้วัดจะเปลี่ยนบ่อยๆ วิทยาลัยฯ ก็ต้องให้ความสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงให้ทัน การเตรียมการตรวจประเมิน เริ่มต้นที่ตัวชี้วัดว่าตัวชี้วัดมีอะไรบ้าง ลักษณะเป็นอย่างไร เมื่อเราเข้าใจตัวชี้วัดแล้ว จึงสืบสานต่อว่าผลงานมีอะไรบ้าง แล้วมาจัดให้เข้าที่เข้าทาง ให้เห็นที่มาที่ไป ความสอดคล้องและผลลัพธ์ของงานที่ชัดเจน

ในรอบการซักซ้อมและประเมินจริง ได้ถูกนำเข้าสู่การจัดทำ/การปรับแผนงาน/โครงการ หรือให้แผนงาน/โครงการ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัด เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด กระบวนการทำงานของวิทยาลัย ดังแผนภาพ


นำผลการประเมินเข้าสู่การทำแผนครั้งต่อไป
สื่อสารกับบุคลากร
• ประชุม แจ้งข้อมูล
• อบรมให้ความรู้
• ถ่ายทอดตัวชี้วัด
มอบหมายผู้รับผิดชอบเขียน SAR
• ตามหน้าที่รับผิดชอบ
• ตามความถนัด, สนใจ, ศักยภาพ
• Internal audit โดยผู้ตรวจภายใน
• ซักซ้อมการตรวจประเมินคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกวิทยาลัยฯ
สรุปผลและกำหนดแนวทางพัฒนา/แก้ไข
• กำหนดมาตรการพิเศษ เช่น การสร้างงานเพิ่มในระยะเวลาสั้น แสวงหาความร่วมมือเพิ่มเติม
• เขียน SAR
• วิพากษ์ SAR พร้อมหลักฐาน
• เขียน SAR ฉบับสมบูรณ์และจัดเตรียมหลักฐาน
รับการตรวจประเมิน

## บทสรุป

จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรของวิทยาลัยฯ เราจึงได้ผลลัพธ์เป็นบริบทซึ่งสะท้อนปัจจัยความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง และสร้างความภาคภูมิใจให้เราชาว BCNR เป็นอย่างมาก ปัจจัยความสำเร็จเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น ความจงรักภักดีต่อวิทยาลัย (College Loyalty) การมีส่วนร่วม (Participation) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ความร่วมมือกับชุมชน (Community Collaboration) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learn and Growth) การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (QA Process) ไม่ได้เกิดขึ้นโดยคนใดคนหนึ่งในชั่วข้ามคืน แต่เกิดจากเราทุกคนร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว สร้างสรรค์ สั่งสม สืบสานความเป็นคุณภาพมาโดยตลอด

อย่างไรก็ตาม สิ่งท้าทายที่รอเราอยู่ คือ ทำอย่างไรจึงจะได้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของการประกันคุณภาพการศึกษาให้สมกับคำกล่าวที่ว่า “คุณภาพ มีชีวิต ต้องอุทิศ และทุ่มเท”

จุรีวรรณ มณีแสง. (2543). **การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของสถาบันการศึกษาพยาบาลเอกชน.** ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎี บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชเวงศักดิ์ เขียวเขิน.(2453). **การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

ชนมช์กรณ์ วรอินทร. (2549). **การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การประเมินแบบเสริมพลัง.** ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทิภาวรรณ เลขวัฒนะ. (2551). **การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557) . **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, **สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2557). ประเด็นหารือจากสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557** Online เข้าถึงเมื่อ 24 พฤษภาคม 2557

# NOTE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# NOTE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# คณะผู้จัดทำ

## คณะผู้จัดทำ

| | | |
|---|---|---|
| ดร.ชุติมา | มาลัย | พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ |
| อ.รุ่งทิพย์ | ไชยโยยิ่งยงค์ | พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ |
| นายกฤษณะกัณฐ์ | คำไก่ | พนักงานพิมพ์ |

งานประกันคุณภาพการศึกษา
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
ถนนคทาธร ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดราชบุรี 70000
โทรศัพท์. 032 - 314603
โทรสาร. 032 - 314605