

Skill การทำประกันเป็น Conceptual Skill กับ มิตินของข้อจำกัดในเรื่องของเวลา คนที่ทำงานบริการ จะมีเวลาว่างพร้อมกันยาก เพราะคนมาติดต่อดตลอด ต่างจากงานสอนมีเวลาว่างมาทำพร้อมกันได้...”

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

8) จัดทำข้อมูล ข่าวสาร จัดกิจกรรมและผลการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่งานการประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดทำข้อมูล ข่าวสารมาโดยตลอด ตั้งแต่ที่ได้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งในระยะแรกยังไม่เป็นระบบนัก จนถึงในปี 2548 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้จัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในพันธกิจต่าง ๆ เช่น ระบบหนังสือราชการ/ คำสั่ง ระบบประกาศ/ ระเบียบ/ ข้อบังคับ ระบบเว็บไซต์เชื่อมโยง ระบบประชาสัมพันธ์ ระบบปฏิทินกิจกรรมและระบบงานทะเบียนของมหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน และเป็นหลักฐานข้อมูลในการประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยในภาพรวมโดยมีคณะกรรมการบริหารกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้ดำเนินการสอบถามความต้องการของผู้ใช้ตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุง และวางแผนการใช้ทรัพยากรในการทำงาน ในปี 2549 ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารหลายโครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ (MIS) โครงการจัดหา ระบบคอมพิวเตอร์ในระบบจ่ายตรงเงินเดือนข้าราชการ โครงการจัดหาระบบจัดเก็บเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ โครงการประชุมสัมมนาผู้ใช้และบริหารระบบเพื่อสร้างฐานข้อมูลกลาง ซึ่งการจัดทำฐานข้อมูลกลางยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ยังไม่สามารถเชื่อมต่อข้อมูล ได้ทุกหน่วยงาน ทำให้ในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบที่ 2 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในส่วนของข้อมูลเกิดการคลาดเคลื่อน เช่น จำนวนนักศึกษาของคณะกับที่มหาวิทยาลัย ให้ข้อมูลมีจำนวนไม่เท่ากัน เป็นต้น ทำให้ผู้ที่รับผิดชอบในการให้ข้อมูลแก่ผู้ตรวจประเมินต้องคอยหาข้อมูลชี้แจงแก่คณะกรรมการ

ส่วนลักษณะของการเผยแพร่งานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในระยะแรก เป็นการจัดการเผยแพร่โดยมหาวิทยาลัยซึ่งได้จัดทำหลายรูปแบบ ได้แก่ การจัดประชุม แจกเอกสาร ดิฉปายประกาศ ลงในวารสารเฟืองฟ้าของสถาบัน วารสารราชภัฏวิชาการ คู่มือนักศึกษา เผยแพร่ใน Web Site ลงหนังสือพิมพ์ เป็นต้น ต่อมาเมื่อหน่วยงานระดับคณะ ศูนย์ สำนัก มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และมีความรู้ ความเข้าใจ ถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และต้องรับการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ทำให้เกิดความตระหนักของการที่ต้องมีเอกสาร หลักฐานที่เป็นร่องรอยของการดำเนินงาน

จึงได้จัดการเผยแพร่งานการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานของตนซึ่งก็ได้จัดทำในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ แผ่นพับรายสัปดาห์ วารสารของหน่วยงาน Web Site ของหน่วยงาน หรือเอกสารอื่น ๆ ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น

“...ระบบฐานข้อมูลยังไม่ดีเลย มีระบบฐานข้อมูลย่อย ๆ ในแต่ละหน่วยงาน แต่ยังขาดการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลในภาพรวม อย่างเช่น เราจะดูว่าปีนี้ มีนักศึกษาลงทะเบียนวิชาอะไรบ้าง ก็คน ลงกับเราแล้วก็คน เพื่อจะเอามาคิดค่า FTES เชื่อกันว่านักศึกษาเรียนอยู่ที่คน ตอนนี้เช็คไม่ได้ ...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...นักศึกษาไม่ค่อยมีส่วนร่วมช่วงแรก ๆ แต่ว่าเขาก็รับทราบเพราะเราประชาสัมพันธ์มาตลอด ทั้งใน Website ทั้งในคู่มือนักศึกษา เพราะถ้าไม่ทำก็จะตก เนื่องจากมันเป็น Mine Stone ตั้งแต่ทำตอนนั้น ก็ทำมาตลอด...”

(ประธานสภาอาจารย์: สัมภาษณ์)

9) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น

ในการประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่อยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นในการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี เช่น ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันตก ซึ่งมี 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งมีระบบเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง ทำให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ และทำกิจกรรมร่วมกันในหลาย ๆ เรื่อง ทางด้านวิชาการได้ร่วมมือในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ เช่น มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพกันเป็นระยะ ๆ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เชิญมาเข้าร่วมรับการอบรมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และในการตรวจประเมินคุณภาพภายในได้มีการเชิญมาร่วมเป็นกรรมการตรวจประเมินด้วย และมีการจัดเสวนาผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ 4 แห่งร่วมกัน เกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพที่ผ่านมาว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และเมื่อมีปัญหาได้แก้ไขอย่างไร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันแล้วจะได้นำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

นอกจากนี้ ในปีการศึกษา 2545 - 2546 ยังมีเครือข่ายความร่วมมือจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นคณะกรรมการร่วมตรวจสอบประเมินคุณภาพภายในด้วย และในปีการศึกษา 2546 ได้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาประจำสถาบันร่วมตรวจสอบประเมินด้วย 2 คน

“...ตั้งแต่ปี 45 - 46 มีการจัดประชุมสัมมนาร่วมกันกับภายนอก และเราได้ใช้บุคลากรจาก 4 แห่ง พจนก. (สถาบันราชภัฏเพชรบุรี สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สถาบันราชภัฏนครปฐม สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี) มารวมกำลังกันและทำการประเมินร่วมกัน...”
(ประธานสภาอาจารย์: สัมภาษณ์)

“...เมื่อมหาวิทยาลัยจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เราก็เชิญกรรมการประกันคุณภาพจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมาอบรมด้วย...และมีการจัดเสวนากันด้วยว่า การประกันคุณภาพที่ผ่านมา มีปัญหาอย่างไร และแก้อย่างไร...”
(หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพ: สัมภาษณ์)

3. การตรวจสอบ (Check = C)

จากระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่ได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษากฎที่มหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ทำการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยแต่งตั้งคณะกรรมการจากอาจารย์และบุคลากรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก และจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยตรวจสอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากเอกสารรายงานการประเมินตนเอง และตรวจสอบจากสภาพจริง นอกจากนี้ยังมีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ที่ประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่มุ่งยืนยันสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมุ่งให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการตรวจประเมินคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังนี้

1) ในปีการศึกษา 2543 สถาบันราชภัฏนครปฐมได้นำรายงานการศึกษาตนเอง (Self Study Report = SSR) ของสถาบัน ที่มี 10 มาตรฐาน ให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏที่ได้มาตรวจเยี่ยมติดตามงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน เมื่อวันที่ 7 กันยายน

พ.ศ. 2543

2) ปีการศึกษา 2544 สถาบันราชภัฏ ให้ คณะ ศูนย์ สำนักจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report₁ = SAR₁ ซึ่งเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2543) มี 9 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด และรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในจากคณะกรรมการตรวจประเมินที่สถาบันราชภัฏนครปฐมแต่งตั้งจากบุคลากรของสถาบันราชภัฏนครปฐม และคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพจากสถาบันราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก คือ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี สถาบันราชภัฏเพชรบุรี และสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ซึ่งผลจากการตรวจประเมินครั้งนี้ สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการสังเคราะห์ผลการประเมิน และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR₁) ของสถาบัน

สถาบันราชภัฏนครปฐมรับการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ วันที่ 12-13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 ผลการประเมินสถาบันราชภัฏนครปฐมผ่านการประเมิน 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 3, 4 และ 8 รวม 39 ตัวบ่งชี้

3) ปีการศึกษา 2545 สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาระดับ คณะ ศูนย์ สำนัก 17 หน่วยงาน จัดทำรายงานการประเมินตนเอง SAR₂ (ซึ่งเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2544) มี 9 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด และรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในจากคณะกรรมการตรวจประเมินที่สถาบันแต่งตั้งจากสถาบันราชภัฏนครปฐม สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา และสถาบันราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก คือ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี สถาบันราชภัฏเพชรบุรี และสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จำนวน 17 ชุด โดยตรวจชุดละ 1 หน่วยงาน

สถาบันราชภัฏนครปฐม ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสังเคราะห์ผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR₂) ของสถาบัน ผลการประเมินตนเองในครั้งนี้ สถาบันราชภัฏนครปฐมผ่านการประเมิน 8 องค์ประกอบ 44 ตัวบ่งชี้

4) ปีการศึกษา 2546 คณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาระดับ คณะ ศูนย์ สำนัก จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR₃) (ซึ่งเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2545) มี 9 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด) และรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เมื่อวันที่ 29 - 31 ตุลาคม พ.ศ. 2546 โดยคณะกรรมการตรวจประเมินจำนวน 17 กลุ่ม จากสถาบันราชภัฏกาญจนบุรี สถาบันราชภัฏเพชรบุรี สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา และสถาบันราชภัฏนครปฐม ซึ่งการตรวจประเมินครั้งนี้ มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาประจำสถาบันร่วมตรวจประเมินด้วย 2 ท่าน ผลการตรวจประเมินตนเองในครั้งนี้ สถาบันราชภัฏนครปฐมผ่านการประเมิน 8 องค์ประกอบ

44 ตัวชี้วัด

ในปีการศึกษา 2546 นี้ สถาบันราชภัฏนครปฐม ได้รับการตรวจประเมินคุณภาพ การศึกษาภายนอก รอบแรกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เมื่อวันที่ 1 - 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ซึ่งในการตรวจประเมินครั้งนั้นสถาบันได้จัดทำรายงาน การประเมินตนเองเป็น 2 ส่วน คือ รายงานตามแนวทางของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (สรภ.) 9 องค์ประกอบ 45 ตัวชี้วัด และรายงานตามแนวทางของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ ทำให้เกิดปัญหา เกิดความสับสน สถาบันจึงได้ พัฒนาระบบโดยปรับมาตรฐานและตัวบ่งชี้เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้ง 2 ระบบ คือ เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกให้ เป็นระบบเดียวกัน แบ่งเป็น 9 มาตรฐาน 47 ตัวบ่งชี้ และสถาบันได้จัดทำรายงานการประเมินตนเอง อีกเล่มหนึ่ง (SAR₄) (ซึ่งเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในปีการศึกษา 2546) ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ และให้หน่วยงานในระดับ คณะ ศูนย์ สำนัก เขียนรายงานได้รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เมื่อวันที่ 1 - 3 ธันวาคม พ.ศ. 2547 โดยคณะกรรมการตรวจประเมินที่สถาบันแต่งตั้งจากสถาบันราชภัฏนครปฐม และสถาบันราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

5) ปีการศึกษา 2547 คณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาระดับ คณะ ศูนย์ สำนัก จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR₅) เนื่องจากในปีการศึกษา 2547 เป็นปีที่สถาบันราชภัฏ มีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ดังนั้น มหาวิทยาลัย ยังคงให้หน่วยงานทุกระดับเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR₅) (ซึ่งเป็นรายงาน การประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในปีการศึกษา 2547) โดยใช้เกณฑ์ที่ มหาวิทยาลัยปรับเมื่อปีการศึกษา 2546 ที่แบ่งเป็น 9 มาตรฐาน 47 ตัวบ่งชี้ และรับการตรวจประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในระดับ คณะ ศูนย์ สำนัก เมื่อวันที่ 24 - 26 สิงหาคม พ.ศ. 2548 โดย มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินจำนวน 9 กลุ่ม ตรวจประเมินหน่วยงานตาม โครงสร้างของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ สำนักงานอธิการบดีและสำนักวางแผนและ พัฒนา สำนักวิทยบริการและศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักส่งเสริมวิชาการและบัณฑิตวิทยาลัย สำนักศิลปวัฒนธรรมและสำนักกิจการนักศึกษา และสำนักวิจัยและบริการวิชาการและสำนักฝึกอบรม และบริการสังคมและสำนักประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนหน่วยงานที่แต่งตั้งเป็นการภายในไม่มี ตามโครงสร้างใหม่ ก็ให้นำผลการดำเนินงานมารวมกับหน่วยงานตามโครงสร้างที่หน่วยงานนั้น

สังกัด จากการประเมินพบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละหน่วยงานผ่านเกณฑ์ 3 มีร้อยละ 40 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (เกณฑ์ที่กำหนดไว้คิดเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80)

6) ปีการศึกษา 2548 มหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะ สำนัก สถาบัน 9 หน่วยงาน ตามโครงสร้างในการบริหารมหาวิทยาลัย ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในต้องใช้เกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ส่วนการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกต้องใช้เกณฑ์ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนด เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงานประกันคุณภาพที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจะต้องรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน และจะต้องรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบที่สอง ในปีการศึกษา 2549 มหาวิทยาลัยจึงได้ปรับตัวบ่งชี้ โดยบูรณาการตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำหน้าที่ประเมิน คือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็น 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ และได้ให้ทุกหน่วยงานทั้งในระดับ คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR_o) (ซึ่งเป็นรายงานการประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในปีการศึกษา 2548) ของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย เป็น 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ ตามที่มหาวิทยาลัยได้ปรับใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แต่งตั้งคณะกรรมการการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน 2 ชุด คือ คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับคณะ และคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับสถาบัน/ สำนัก โดย คณะกรรมการหลักแต่งตั้งจากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก และแต่งตั้งจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจำนวนหนึ่งเป็นกรรมการเพื่อให้ไปเรียนรู้วิธีการตรวจประเมิน แต่ก็ถือว่าเป็นการการด้วยเช่นกัน ในกรณีที่มีปัญหาประธานจะเป็นคนตัดสิน และรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เมื่อวันที่ 19 - 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2549 สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับโปรแกรมวิชา คณะเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ที่สังกัดในคณะ และมีความพร้อม

“...ในระยะแรก การตรวจคุณภาพภายในแต่งตั้งคณะกรรมการหลายชุด ๆ หนึ่งตรวจ 1 หน่วยงาน การตรวจที่ผ่านมาพบปัญหา คือ มาตรฐานของผู้ประเมินไม่เท่ากัน ดังนั้น ในการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ปี 2549 ก่อนการประเมินภายนอกในรอบที่ 2 ต่างจากครั้งอื่น ๆ คือ

ตั้งกรรมการ 2 ชุดเท่านั้น คือ ระดับคณะ ประกอบด้วยคณะกรรมการ 13 คน ระดับสถาบัน/ สำนัก ประกอบด้วยคณะกรรมการ 7 คน โดยตั้งจากผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพจริง จากคณะหรือสถาบัน/ สำนัก ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ทำให้มาตรฐานการตรวจเหมือนกัน และผู้ตรวจได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ...”

(ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย: สัมภาษณ์)

สำหรับการประเมินผลคุณภาพการศึกษาภายนอก ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะกรรมการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แต่งตั้ง เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษาที่ผลผลิต และผลลัพธ์ (Output/ Outcome) ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้มีการประเมิน 2 ครั้งดังนี้

1) การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบแรก

ในปี พ.ศ. 2546 สถาบันราชภัฏนครปฐมรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบแรก เมื่อวันที่ 1 - 4 กรกฎาคม 2546 โดยคณะกรรมการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แต่งตั้ง ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษามี 4 คน โดยคณะกรรมการได้ศึกษาข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง รายงานประจำปี และเอกสารที่เกี่ยวข้องที่สถาบันราชภัฏนครปฐมส่งไป

การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบแรก เป็นการตรวจผลการดำเนินงานย้อนหลังโดยรายงานการประเมินตนเองที่ให้การตรวจในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบแรกเป็นผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2545 ซึ่งขณะนั้นยังเป็นสถาบันราชภัฏนครปฐม ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบแรกโดยใช้แนวทางการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่กำหนดเกณฑ์ สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต	4 ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านการเรียนรู้	4 ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านการสนับสนุนการเรียนรู้	5 ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์	4 ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 5 มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ	2 ตัวบ่งชี้
มาตรฐานที่ 6 มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	2 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 7 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ 5 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 8 มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน 2 ตัวบ่งชี้

คณะกรรมการได้เดินทางไปตรวจเยี่ยมประเมินสถาบัน ระหว่างวันที่ 1 - 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 โดยได้กำหนดขอบข่ายการประเมินสององค์ประกอบร่วมกัน คือ ศึกษาตามกรอบปรัชญา และพันธกิจของสถาบันเพื่อดูว่าสถาบันได้ดำเนินการตามปรัชญาและพันธกิจของตนมากน้อยเพียงใด และศึกษาตามกรอบมาตรฐาน 8 ประการของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อยืนยันสภาพความเป็นจริงที่ดำรงอยู่เชิงประจักษ์ โดยมีกิจกรรมระหว่างการประเมินประกอบด้วย การประชุมผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบัน สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่สะท้อนถึงปรัชญาและพันธกิจของสถาบันและกรอบมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสังเกตสภาพการดำเนินงานของสถาบัน แล้วกำหนดจุดเด่นจุดด้อยที่รบกวนการพัฒนาในขั้นต่อไป

ผลการตรวจประเมินตามกรอบปรัชญาและพันธกิจของสถาบัน พบว่า การดำเนินงานของสถาบันราชภัฏ ในสถานการณ์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้รับการเชื่อถือและยอมรับจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ มาก ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้นำท้องถิ่น มีความเชื่อมั่นในคุณภาพบัณฑิต ศึกษภาพ ความพร้อม และความสามารถของสถาบันในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มที่ 2 ผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญา พันธกิจ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้สอน ผู้ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประกันคุณภาพ ซึ่งคณะกรรมการ พบว่า มีความเข้าใจในปรัชญาและพันธกิจของสถาบันอย่างชัดเจน กลุ่มที่ 3 ผู้รับบริการ ประกอบด้วย ผู้แทนนักศึกษาและศิษย์เก่า ซึ่งคณะกรรมการมองเห็นความศรัทธาในคุณภาพและความรู้ความสามารถของคณาจารย์ของสถาบัน โดยเฉพาะคณาจารย์ที่มีประสบการณ์สูง กลุ่มนี้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิตจากสถาบัน มีความภาคภูมิใจในสถาบัน และมีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันเช่นกัน

2) การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบที่ 2

ในปี พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบที่ 2 ในวันที่ 28 - 30 สิงหาคม 2549 มีคณะกรรมการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แต่งตั้งเป็นผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ระดับอุดมศึกษามี 4 คน โดยคณะกรรมการได้ศึกษาข้อมูลจากข้อมูลพื้นฐาน จากรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย ของคณะ/ กลุ่มสาขา รวมทั้งข้อมูลจาก Website และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และได้เดินทางไปตรวจเยี่ยมประเมินมหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 28 - 30 สิงหาคม 2549 โดยได้กำหนด

ขอข่ายการตรวจประเมินตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัยตามค่านิยมของกลุ่มสถาบัน ของ สมศ. ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจัดอยู่ในกลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม โดยกำหนดมาตรฐานคุณภาพ สมศ. ไว้ 7 มาตรฐาน ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต นั้หนัก 30 จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 2) มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ นั้หนัก 20 จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 3) มาตรฐานด้านบริการวิชาการ นั้หนัก 30 จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ 4) มาตรฐานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม นั้หนัก 20 จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 5) มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร นั้หนัก 20 จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ 6) มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนนั้หนัก 20 จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 7) มาตรฐานด้านประกันคุณภาพนั้หนัก 20 จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ รวม 7 มาตรฐาน นั้หนัก 160 จำนวน 46 ตัวบ่งชี้ ได้ผลการประเมินผ่านในระดับดี

การจัดทำรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยที่จัดทำเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 2 ได้เขียนรายงานการประเมินตนเอง (SAR_๑) เป็นการรายงานผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2548 แบ่งเป็น 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ ตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น เพื่อรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ในวันที่ 28 - 30 สิงหาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมาแล้ว รายงานการประเมินตนเอง (SAR_๑) จึงเป็นรายงานที่ได้รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเมื่อวันที่ 19 - 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งการตรวจได้จัดทำอย่างเข้มข้น ทำให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกมากขึ้น ได้มีการเตรียมการโดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการรวบรวมเอกสารข้อมูลประกอบการประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อรองรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

สำหรับจุดอ่อนที่ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 2 ประเมิน ว่ามหาวิทยาลัย ยังได้คะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ โดยผู้ประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา คือ เรื่องคุณวุฒิของอาจารย์ ที่ไม่ได้ตามเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด ซึ่งเกณฑ์ได้กำหนดไว้ว่า ถ้ามีอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก ปริญาคุณวุฒิบัณฑิตหรือเทียบเท่า น้อยกว่าร้อยละ 20 ให้คะแนนระดับ 1 ซึ่งอาจารย์ประจำที่มี วุฒิสูงสุดในระดับปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีทั้งหมด 29 คน จากจำนวน อาจารย์ประจำทั้งหมด 300 คน คิดเป็นร้อยละ 9.66 เท่านั้น หรือ มีอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่ง ทางวิชาการ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดน้อยกว่าร้อยละ 40 ให้คะแนนระดับ 1 ซึ่งอาจารย์ ประจำที่ดำรงตำแหน่งวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีทั้งหมด 83 คน จากจำนวน อาจารย์ประจำมีทั้งหมด 319 คน คิดเป็นร้อยละ 26.02 จึงทำให้ได้คะแนนเพียง 1 เดียว ด้วยเหตุผล ดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องเร่งพัฒนาอาจารย์โดยให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และส่งเสริม ให้อาจารย์ทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งวิชาการ หรือรับอาจารย์เพิ่มในสาขาที่ขาดแคลน เพราะการที่มี

อาจารย์ที่มีคุณวุฒิและดำรงตำแหน่งทางวิชาการน้อย มีผลกระทบต่อการเปิดหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดไว้ว่า การจะเปิดสอนหลักสูตรใดจะต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรครบถ้วนและถ้าเป็นหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ประจำหลักสูตรต้องมีวุฒิปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการต้องเป็นรองศาสตราจารย์ จึงจะเปิดหลักสูตรได้

“...การตรวจประเมินคุณภาพภายใน ปี 2549 ก่อนการประเมินภายนอกในรอบที่ 2 ต่างจากครั้งอื่น ๆ คือ ตั้งกรรมการ 2 ชุด เท่านั้น คือระดับคณะ และระดับสถาบัน/ สำนัก โดยตั้งจากผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพจริง ยังมีการพูดคุยหากล้องกันเลยว่าประเมินกันเข้มข้นกว่าที่ สมศ. มาประเมินเสียอีก และผู้ตรวจได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันแล้วนำข้อค้นพบ/ แนวทางที่เรียนรู้ไปจัดเตรียมเอกสารในหน่วยงานของตนได้ตรงขึ้น ...”

(ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย: สัมภาษณ์)

“...ขออาจารย์ประจำหลักสูตร จึงให้หาอาจารย์ให้เข้าเกณฑ์ โดยจะรับอาจารย์เพิ่มส่งอาจารย์ไปเรียนต่อ เช่น พยาบาล ตอนนี้สำเร็จแล้ว ภาษาญี่ปุ่นก็เช่นกันอาจารย์ไม่พอ เปิดไม่ได้ ต้องค้างไว้...”

(ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ: สัมภาษณ์)

4. ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา (Act = A)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ แผนงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในคู่มือประกันคุณภาพการศึกษา ข้อที่ 9) ให้ทุกหน่วยงานนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานและวางแผนในการพัฒนางาน ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษามาปรับปรุงการดำเนินงานโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มมีการประกันคุณภาพการศึกษาในปี 2540 โดยหน่วยงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะสถาบัน สำนัก ให้มีการประชุม ทบทวนปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจว่าควรปรับเปลี่ยนอย่างไร หรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การพัฒนาท้องถิ่น และนำข้อสรุปที่ได้มาปรับแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในปีต่อไป ที่มหาวิทยาลัยได้นำผลมาปรับปรุงที่พบอย่างชัดเจน คือ จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก และตัวบ่งชี้ที่ไม่ผ่านการประเมิน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย ไม่ถึงร้อยละ 2 ของงบประมาณทั้งหมด ทั้งนี้เพราะอาจารย์ใน

มหาวิทยาลัยทำวิจัยน้อย ด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ อาจารย์ไม่ตระหนักหรือสนใจงานวิจัย การสอนภาคนอกเวลาได้เงินง่ายกว่า มีภาระงานมาก ขาดความรู้ในการทำวิจัย งบประมาณสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยมีน้อยไม่จูงใจ เป็นต้น และจากผลการประเมินในปี 2548 มหาวิทยาลัยได้ใช้ผลประเมินเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดระบบการพัฒนาอาจารย์ และบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์เข้าร่วมประชุม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ เขียนเอกสารตำรา ผลิตสื่อ อุปกรณ์ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการสอนและค้นคว้าโดยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อื่น ๆ เพิ่มเงินทุนสนับสนุนให้อาจารย์ได้ทำวิจัยและงานสร้างสรรค์มากขึ้น เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ปรับแผนยุทธศาสตร์ ปีต่อมา และกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย หรืองานสร้างสรรค์ที่ครบวงจร และหน่วยงานระดับคณะ สถาบัน สำนัก มีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และแผนงานประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทำหน้าที่ทบทวน และปรับแผนอย่างต่อเนื่องทุกปีเช่นกัน

ในปี 2548 มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพการศึกษา ประจํามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นผู้กำหนดนโยบาย และกำหนดแนวทางการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2548 - 2552 และนำเสนอกรรมการสภา ประจํามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมรับทราบ สำหรับหน่วยงานระดับคณะสถาบัน สำนัก คณะกรรมการ ทิมหาวิทยาลัยแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทบทวนแผนงาน และแผนปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการ ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ 1) ในปี 2546 มีการพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐมใหม่เป็น 9 มาตรฐาน 47 ตัวบ่งชี้ 2) ในปี 2548 มีการพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมใหม่เป็น 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ 3) มีการปรับคณะกรรมการ ที่ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในจากเดิมตั้งจำนวนชุดเท่ากับหน่วยงานที่มีการประกันคุณภาพ การศึกษา ต่อมาในปี 2548 ลดจำนวนลงเหลือ 2 ชุด เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม โดยศึกษาจากการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารการศึกษาตามปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสู่การพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ในลักษณะที่เป็นวงจร PDCA คือ Plan - Do - Check - Act ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผน (Plan = P) 2) การปฏิบัติ (Do = D) 3) การตรวจสอบ (Check = C) และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา (Act = A) ในการดำเนินงานแต่ละหน่วยงาน

ในระดับมหาวิทยาลัย มีลักษณะที่เป็นวงจร PDCA อยู่หลาย ๆ วงเชื่อมโยงซ้อนกันอยู่ โดยเริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะกรรมการ และการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ตามวงจร PDCA ดังนี้ คือ

1. การวางแผน: จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี
2. การปฏิบัติ:
 - 1) พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา
 - 2) จัดให้มีกลุ่มงานวิจัย และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงาน
 - 3) กำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหน่วยงาน
 - 4) จัดทำคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน
 - 5) เสริมสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเน้นให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ
 - 6) จัดให้มีการอบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
 - 7) จัดทำรายงานการประเมินตนเองทุกปีการศึกษาในทุกระดับ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์ สำนัก
 - 8) จัดทำข้อมูล ข่าวสาร จัดกิจกรรมและผลการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่งานประกันคุณภาพการศึกษา
 - 9) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นในการประกันคุณภาพการศึกษา
3. การตรวจสอบ :
 - จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในทุกปีการศึกษา
 - จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษานอกอย่างน้อยทุก 5 ปี ต่อ 1 ครั้ง
4. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา: นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานและวางแผนในการพัฒนางาน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จากการศึกษา พบว่ามีปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่ทำให้ได้รับการประเมินในระดับดี หลายปัจจัยด้วยกัน ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยจำแนกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และในแต่ละกลุ่มปัจจัย มีปัจจัยย่อยหลายปัจจัย และถ้าพบเงื่อนไขในปัจจัยย่อยใด ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไปในแต่ละปัจจัยย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยภายใน

กลุ่มปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม แบ่งเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กร 3) ปัจจัยทางด้านบุคลากร 4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี 5) ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร 6) ปัจจัยทางด้านสภาพทางกายภาพ และ 7) ปัจจัยทางการประกันคุณภาพ รายละเอียดของแต่ละปัจจัย และเงื่อนไขมีดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ท่านเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีมาครั้งหนึ่งแล้ว ในช่วง ปี 2542 - 2546 ในขณะที่ยังเป็นสถาบันราชภัฏ และมาเป็นอธิการบดีอีกครั้งในช่วงที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ท่านได้รับงานต่อจากอธิการบดีท่านก่อนประมาณ 8 เดือน จึงมีการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 2 (วันที่ 28 - 30 สิงหาคม พ.ศ. 2549) ภาวะผู้นำของท่านที่เป็นปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีดังนี้

1.1) ผู้บริหารเป็นคนเก่ง มุ่งมั่น ทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน

คุณลักษณะสำคัญของอธิการบดี คือ ท่านเป็นผู้รู้ เป็นคนเก่ง มีความมุ่งมั่นทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน ท่านได้กำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจนทั้งนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป และนโยบายในการประกันคุณภาพการศึกษา ในด้านการทำงานท่านมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 3 ประการ คือ (1) เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้นในสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศ ที่สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมให้เป็นที่ยอมรับได้ทั้งในและต่างประเทศ (2) เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (3) พัฒนาและสร้างสรรค์บุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) เพื่อเป็นทุน (Human Capital) ในการสร้างความมั่งคั่งทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Wealth) และจากการที่ผู้วิจัย

ได้สัมภาษณ์ท่าน สัมภาษณ์อาจารย์ นักศึกษา และและบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สรุปได้ว่า ท่านมีหลักในการบริหารงาน คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่คิดนอกกรอบ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และบริหารแบบเครือข่าย จึงทำให้ท่านเป็นผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการบริหารไว้อย่างชัดเจน และในการบริหารใช้หลักการกระจายอำนาจ งานส่วนใหญ่จึงได้มอบอำนาจให้รองอธิการบดี คณบดีเป็นคนควบคุม ดูแลตามสายงาน ส่วนท่านจะคอยนิเทศ ให้ข้อคิด ติดตามการดำเนินงาน ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ช่วยแก้ปัญหา และคอยให้กำลังใจ โดยท่านบริหารงานแบบเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ (Management by Walking Around) เป็นประจำ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดความสำเร็จ ลุล่วง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นท่านจึงทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน และจากการที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ ทำให้ได้รับการยอมรับจากนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ต่างก็กล่าวถึงท่านด้วยความชื่นชม ประกอบกับท่านเป็นคนใจดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้ท่านเป็นที่เคารพ ยำเกรง เมื่อท่านสั่งหรือแนะนำ ทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำของท่าน ท่านได้ปรับระบบการดำเนินงานต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น งานบริการต่าง ๆ ให้เกิดการบริการที่สะดวก และรวดเร็ว

ในช่วงที่ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูล ครั้งแรกได้ไปขออนุญาตท่าน และได้ไปทักทายแสดงความเคารพท่านอยู่เสมอ แต่ถ้าครั้งใดที่ผู้วิจัยนัดสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือบุคลากรตามหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ และไปถึงเวลากระชั้นชิดไม่มีเวลาที่จะไปทักทายท่านก่อน เมื่อท่านเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ จะ ได้พบกับท่านเกือบทุกครั้งตามหน่วยงาน หรือพบระหว่างทางที่เดิน เช่น พบที่สำนักงานบัณฑิตศึกษา สำนักงานกองนโยบายและแผนงาน สำนักงานบริการและสวัสดิการนักศึกษา เป็นต้น ท่านจะทักทายอาจารย์ เจ้าหน้าที่ตามหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นกันเอง เช่น ถามเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานกองนโยบายและแผนงานว่า ทำอะไรอยู่ เอน้ามาเลี้ยงอาจารย์เขาหรือยัง (อาจารย์ หมายถึง ผู้วิจัย) และถามผู้วิจัยว่าวันนี้มีอะไรจะถามผมไหม เป็นต้น เมื่อถามท่าน ๆ ก็จะมีอธิบายจนผู้วิจัยหายข้องใจ หมคคำถามที่จะถาม ซึ่งที่พบกันวันนั้น ท่านคุยอยู่ประมาณ 2 ชั่วโมง ท่านได้เล่าให้ฟังถึงการบริหารงานในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การรับบุคลากรเข้ามาว่ามีการประกาศรับอย่างไร และสอบอะไร สอบอย่างไร และเมื่อรับเข้ามาแล้วให้ปฏิบัติงานอะไรและมีการประเมินบุคลากรอย่างไร วันนั้นท่านยังได้ถามเจ้าหน้าที่ที่กองนโยบายและแผนเลยว่า คู่มือการปฏิบัติงานที่ให้ทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งบางคนก็บอกว่ากำลังปรับปรุงอยู่ และท่านได้ขอคู่มือการปฏิบัติงานของคนที่ทำเสร็จแล้วมาให้ผู้วิจัยดูด้วย ซึ่งการพูดคุยในวันนั้นท่านได้เล่าถึงระบบการสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษาและการประเมินบุคลากรอย่างชัดเจน และจากการสัมภาษณ์บุคลากรหลายคน เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมท่านหนึ่งที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

ท่านจัดเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ ท่านเป็นคนเก่ง มีความเป็นนักวิชาการมาก ภาษาอังกฤษ
ท่านก็ดี มีความสามารถในการติดต่อกับต่างประเทศได้อย่างดี และรองผู้อำนวยการสำนัก
ศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ให้สัมภาษณ์ ไว้ว่า ท่านมีความรู้มากเวลาคู
กับท่านทำให้มีข้อมูล แนวคิดที่นำไปทำงานต่อได้ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่าท่านเป็นคนเก่ง มุ่งมั่น
ทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน และการที่ท่านเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานอยู่เสมอ มีส่วนทำให้
อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ต้องตื่นตัวตลอดเวลา เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ
เป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตามสภาพจริง ซึ่งส่งผลต่อ
การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างจริงจังในหลายเรื่อง เช่น การเตรียม
ความพร้อมของบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง เป็นต้น
ทำให้สามารถนำผลการประเมินจากสภาพที่พบเห็นมาปรับกระบวนการบริหารจัดการ มาปรับระบบ
กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษามากขึ้น
ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

...ความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะไปอ้างความสำเร็จของบุคคลไม่ได้หรอกในเชิงบริหาร
แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนในองค์กร และเรื่องของการมีส่วนร่วม เรื่องของเครือข่าย
(Network)...

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...ท่านเก่งด้านบริหาร ท่านอ่านเยอะ มีความรู้เยอะ เข้าใจหลักการบริหาร
เป็นอย่างดี ท่านวางนโยบายไว้ชัดเจน ...”

(รองผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม: สัมภาษณ์)

“...ท่านอธิการบดีใจดี เอาใจใส่ดี และก็สอนตลอด เดินตามทางถ้าเจอท่าน
ใครแต่งตัวไม่เรียบร้อยท่านก็บอกให้แต่งตัวให้เรียบร้อย ท่านก็จะบอกเหตุผล และบางทีพวกเรา
นั่งคุยกันอยู่ตามได้ร่มไม้ ท่านเดินผ่านมา ก็จะแวะคุยด้วย ท่านก็จะสอนวิธีการคิด เล็ก ๆ น้อย ๆ
แต่ว่าจะเป็นปรัชญา ...”

(นักศึกษาในกลุ่มหนึ่ง: สัมภาษณ์)

1.2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ

การศึกษา

จากการพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา มีการประกันคุณภาพการศึกษา ท่านอธิการบดี ได้ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยท่านได้ศึกษาหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ เข้ารับการอบรมตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเชิญให้ เข้าร่วมประชุมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกในการทำการประเมินผลภายใน จากการที่ได้สัมผัสท่านอธิการบดี ท่านได้ให้ความเห็นว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่ดี โดยให้เหตุผลว่าถ้าได้วางระบบที่ดีแล้วจะช่วยสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นระบบ ทำให้เกิด การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ท่านจึงเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป็นประธานกรรมการกำหนดนโยบายประกันคุณภาพ การศึกษาของมหาวิทยาลัย และกำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อนำเสนอ คณะกรรมการสภาประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อำนาจการให้การประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนาระบบ พิจารณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรม การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ สำนัก และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ควบคุมดูแล การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย ช่วยผลักดันส่งเสริม สนับสนุน และประสานให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากภายนอก ทำงาน ประกันคุณภาพการศึกษาร่วมกันเป็นทีม และมีเครือข่ายความร่วมมือกับกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมในภาคตะวันตก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาร่วมกัน รวมทั้งให้ความเห็นในการแลกเปลี่ยนบุคลากรที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพการศึกษาร่วมกัน โดยท่านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตั้งแต่ต้น เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย การกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา และคอยติดตาม กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้มีการปรับมาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน และจัดให้มีการเตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพโดยออกคำสั่งให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้จัดเชิญวิทยากรมาบรรยายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเป็นระยะ ๆ รวมทั้งท่านได้อธิบายด้วยตัวท่านเองเมื่อมีโอกาส เช่น ท่านจะบอกกับ เจ้าหน้าที่การเงินที่ให้บริการตระหนักว่าการบริการให้ดี รวดเร็ว ยิ้มแย้ม แจ่มใส เป็นเรื่องของการประกันคุณภาพด้วย จากการที่ท่านได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการ

การประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในทุกปี และให้นำผลการประเมินมาพัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลให้มีผลการประเมินคุณภาพดีขึ้น โดยลำดับ

“...การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่ดี ถ้าวางระบบดี ๆ การบริหารจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ เป็นกระบวนการใช้การมีส่วนร่วม โดยระบบเข้ามาเลย...”

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...เรื่องการประกันคุณภาพ เวลาเราทำงานเราก็อาจจะต้องเข้าไปเกี่ยว แต่บางครั้งคนทำอาจจะไม่รู้ตัว เช่น การบริการให้ดี รวดเร็ว ยิ้มแย้ม แจ่มใส พวกนี้ อย่างที่ท่านอธิการเคยบอก คุณบริการให้ดีนั้นก็เป็นประกันคุณภาพการศึกษา ...”

(เจ้าหน้าที่การเงิน: สัมภาษณ์)

1.3) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ท่านอธิการบดีมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดี คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณวุฒิสูง ท่านจบปริญญาเอกมาจากสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ มีความเป็นนักวิชาการสูง ท่านเก่งภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษ ได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถบริหารงานวิชาการ งานวิเทศสัมพันธ์ได้ดี ทำให้ในช่วงที่ท่านเป็นอธิการบดีมีการติดต่อกับต่างประเทศค่อนข้างมาก ทำให้บุคคลในมหาวิทยาลัยเกิดการตื่นตัว เกิดความเชื่อถือศรัทธา ส่วนคนนอกจะมองท่านเป็นผู้เป็นคนเก่ง เวลาท่านไปพูดกับชุมชนท่านสามารถพูดได้ทุกเรื่อง ประกอบกับการที่ท่านดำรงตำแหน่งสูงสุดของมหาวิทยาลัยจึงทำให้เกิดความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ดี พูดคุยทักทายกับทุกคนที่รู้จักโดยไม่ถือตัว ท่านจะเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำ ทำให้รู้และเข้าใจการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างดี ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ท่านไปร่วมงานต่าง ๆ ที่จังหวัดหรือชุมชนจัดขึ้นเป็นประจำ และจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จัดโครงการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของชุมชน หลายโครงการ เช่น โครงการ สอช. ที่เปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนมาเรียนเพิ่มเติม โครงการอบรมครูประจำการให้มีวุฒิทางการศึกษา เพื่อนำวุฒิบัตรไปขอใบประกอบอาชีพครู โครงการจัดอบรมคณิตศาสตร์ให้กับนักเรียน ม.1 - ม.3 โครงการมอบเกียรติบัตรให้กับครูพี่เลี้ยงดีเด่น โครงการอบรม

ให้กับบุคลากรด้าน ICT ที่อยู่ตามสำนักงานหน่วยงานต่าง ๆ โครงการอบรมให้โรงงานผลิตอาหารเข้าสู่มาตรฐานระบบอาหารปลอดภัย เป็นต้น รวมทั้งการที่มหาวิทยาลัยได้เชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนานักศึกษา หรือใช้สถานประกอบการในชุมชนเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และได้เชิญผู้นำชุมชนมาร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ทำให้เกิดการประสานระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย และยังเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักของคนในชุมชนด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีโรงเรียนมัธยมสาธิตที่มีชื่อเสียง ที่เป็นการบริการทางวิชาการให้กับคนในชุมชน และเป็นการช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยผ่านทางเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน การจัดดำเนินการดังกล่าว ถือเป็นกระบวนการบริหารการศึกษาตามปกติที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามภารกิจต่าง ๆ ซึ่งมีท่านอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ที่ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาแก่ประชาชนต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยรวม ซึ่งส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

“...โดยเฉพาะตัวอธิการบดี ท่านเป็นที่ยอมรับในสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ก็ดีมนุษยสัมพันธ์ก็ดี ท่านเข้าได้กับทุกส่วน สามารถพูดได้ทุกเรื่อง ...”

(รองอธิการบดีท่านหนึ่ง: สัมภาษณ์)

“...ท่านอธิการ พุดภาษาอังกฤษเก่ง พูดคล่องแคล่ว งานวิชาการ งานวิเทศสัมพันธ์ทั้งหลายดีด้วย ช่วงนั้นจะมีการติดต่อกับต่างประเทศค่อนข้างมาก ท่านติดต่อสื่อสารกับแขกต่างประเทศได้ดี ทำให้คนตื่นตัว และการที่ท่านเป็นค็อกเตอร์ด้วย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป...”

(กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเราได้มีส่วนร่วมงานและกิจกรรมที่จังหวัดจัดเป็นประจำ บางครั้งก็ส่งนักศึกษาไปร่วมงานด้วย เช่น งานองค์พระปฐมเจดีย์ ...”

(รองอธิการบดีท่านหนึ่ง: สัมภาษณ์)

1.4) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ

บุคลากรในองค์กรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้พัฒนาระบบในการบริหารจัดการบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเริ่มตั้งแต่ให้คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ทำวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานของตนและจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากร เสนอผ่านสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อมหาวิทยาลัย ได้ให้ความเห็นชอบ ก็ได้มีการดำเนินการรับบุคลากรเข้ามอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยคณะ/หน่วยงานเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการรับ และหน่วยงานที่ต้องการรับเป็นผู้ทำกรอบภาระงาน มีหน่วยพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบงานการสอบ ในส่วนของการรับพนักงานอาจารย์ ซึ่งเป็นสายวิชาการมีกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่ การรับสมัคร และมีการสอบ 3 อย่าง คือ 1) วิชาความรู้พื้นฐานทั่วไป หรือปฐกฏาณไหวพริบ 2) วิชาชำนาญการหรือวิชาเฉพาะ 3) สัมภาษณ์และสอบสอน เพื่อให้ได้อาจารย์ที่เก่งได้เข้ามาทำงาน โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธานกรรมการรับผิดชอบในการสอบ ตั้งแต่การออกข้อสอบข้อเขียน ถ้าเป็นความรู้ทั่วไปหน่วยกลางที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้ออกข้อสอบ ส่วนต้นสังกัดเป็นผู้ออกข้อสอบวิชาเฉพาะด้าน ในการสัมภาษณ์ประธานกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้สัมภาษณ์ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีและประธาน โปรแกรมวิชาที่รับอาจารย์เป็นกรรมการ ในส่วนของการรับบุคลากร มีกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่ การรับสมัคร และมีการสอบ 3 อย่าง คือ 1) วิชาความรู้ทั่วไป 2) วิชาเฉพาะด้าน 3) การสอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการและหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ การออกข้อสอบข้อเขียนวิชาความรู้ทั่วไปหน่วยกลางที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นผู้ออกข้อสอบ ส่วนวิชาเฉพาะ การสอบสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติ ต้นสังกัดเป็นผู้ออกข้อสอบ ในการสอบบรรจุจะต้องสอบวิชาพื้นฐานทั่วไปก่อน ถ้าสอบตกก็ไม่มีสิทธิ์สอบอย่างอื่นต่อ

การพัฒนาอาจารย์ ส่วนใหญ่อาจารย์ที่รับเข้ามา ซึ่งมีประสบการณ์ทางการสอนค่อนข้างน้อย หรือบางคนไม่มี มหาวิทยาลัยจึงต้องใช้เวลาในการพัฒนาระบบการสอนให้อาจารย์กลุ่มนี้ โดยสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นเจ้าภาพในการจัดอบรม ส่วนการพัฒนาอาจารย์รุ่นเก่าได้พัฒนาโดยอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ ทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศ อบรมเพิ่มเติมความรู้ในเรื่องที่สนใจหรือเรื่องที่ทำการสอนอยู่ และบางครั้งมหาวิทยาลัยก็ได้มีการจัดอบรมเรื่องที่จะต้องรู้ให้เป็นครั้งคราว เช่น การประกันคุณภาพ การเขียนเอกสารตำรา เป็นต้น ในด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตรงตามสายงาน โดยการจัดอบรมให้ความรู้ส่งไปอบรม มีการหมุนงาน (Rotate) เพื่อให้มีการเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานกันใหม่ และ

ให้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (Job Description) เป็นต้น

“...กระบวนการสรรหา จัดหา พัฒนา มีความโปร่งใส มีการคัดเลือกโดยการ
เจ้าหน้าที่ ตอนที่มาวิทยาลัยได้อัตรามา 48 อัตรา ให้แต่ละคณะส่งอัตราที่ต้องการไปที่
มหาวิทยาลัย แล้วมหาวิทยาลัยรวมของแต่ละคณะประกาศรับสมัครทีเดียว...”
(คณบดี: สัมภาษณ์)

“...การสอบบรรจุ มีการสอบ 3 อย่าง คือ 1) สอบวิชาพื้นฐานทั่วไปหรือปฏิกาน
ไหวพริบ 2) สอบวิชาชำนาญการหรือวิชาเฉพาะ 3) สัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติ...”
(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนา ต้องพัฒนาทั้งหมดทั้งองค์กรรวม ทั้งหมดก็คือตัวคน ตัวคนนี่แหละ
สำคัญที่สุด ตัวคนนี่แหละที่ต้องให้ความรู้ และที่นี้ลงทุนพัฒนาคนมหาศาล มีทั้งพัฒนาในมหาวิทยาลัย
และส่งไปข้างนอก และไปเมืองนอก...”
(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

1.5) ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและการจัดการกับปัญหาได้ดี

ท่านอธิการบดีได้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยมีการกำหนดนโยบาย
ในการบริหารไว้อย่างชัดเจน ทั้งนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป และนโยบาย
ในการประกันคุณภาพการศึกษา และบริหาร โดยยึดหลักการกระจายอำนาจโดยมอบอำนาจให้
รองอธิการบดี คณบดีเป็นคนควบคุม ดูแลตามสายงานใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้
บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ท่านจะคอยให้ข้อคิด
ติดตามการดำเนินงาน ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ช่วยแก้ปัญหา และคอยให้กำลังใจเพื่อ
ให้การดำเนินงานเกิดความสำเร็จ ลุล่วง เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการบริหารงานท่านจะใช้
วิธีการเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ ในบริเวณมหาวิทยาลัยเป็นประจำ ทำให้ได้เห็นสภาพ
จริง ทราบผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ เป็นการตรวจตรา ติดตามงาน เมื่อพบ
ปัญหาท่านก็ให้คำแนะนำ นิเทศ ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เพราะท่านจะรู้
กระบวนการดำเนินงานทุกเรื่อง นอกจากนั้น ท่านยังกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานดังกล่าว
อย่างต่อเนื่อง และให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมทั้งการให้กำลังใจ ซึ่งผู้วิจัยก็ได้รับความกรุณา
จากท่านในการตอบข้อซักถามทุกครั้ง ที่เรียนถามข้อมูลต่าง ๆ อย่างชัดเจนเป็นกันเอง ทำให้ได้

ข้อคิด และขจัดปัญหาที่สงสัย จากการบริหารงานแบบวิธีการเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ท่านมีโอกาสได้ติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ท่านจึงมีส่วนที่ช่วยสร้างวินัย สร้างแบบแผนในการทำงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย โดยที่ท่านเป็นตัวอย่าง ทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และเมื่อพบปัญหาท่านสามารถให้คำแนะนำ ทำให้ปัญหาต่าง ๆ แก้ได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นหลักประกันได้ว่าการดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัย

“...ท่านวางนโยบายไว้ชัดเจน งานส่วนใหญ่ท่านมอบอำนาจให้คณบดีเป็นคนดูแล เมื่อมีปัญหาท่านก็ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา และให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมทั้งการให้กำลังใจ...”

(รองผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม: สัมภาษณ์)

2) ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีดังนี้

2.1) โครงสร้างการดำเนินงานที่มีอำนาจ และมีความคล่องตัวมากขึ้น

ผลจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายนอก รอบที่สอง พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ ทั้งปวง หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง อัตราค่าจ้าง เงินงบประมาณและรายได้ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา เฉพาะส่วนของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏไปเป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละแห่ง ให้เสร็จสิ้นภายใน 60 วัน นั้น ส่งผลให้คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา รองผู้อำนวยการสถาบัน และผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารอื่น ๆ อยู่ในวันที่ ประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ใช้บังคับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ต่อไปได้ไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการสรรหาอธิการบดีคนใหม่ เมื่อได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัยในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2547 แล้ว อธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรับผิดชอบในการบริหารงานของ มหาวิทยาลัย ท่านได้แต่งตั้งรองอธิการบดี 5 ท่าน ผู้ช่วยอธิการบดี 2 ท่าน ทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่ท่าน

มอบหมาย และได้ปรับ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยแบ่งออกเป็น คณะ 4 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4 สำนัก ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 1 สถาบัน ได้แก่ สถาบันวิจัยและพัฒนา โดยคณะต่าง ๆ มีคณบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ ส่วนสำนัก และสถาบันมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและ รับผิดชอบ โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการสถาบัน และมีรองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสถาบันทำหน้าที่รับผิดชอบตามที่ คณบดีมอบหมาย โดยอธิการบดีแต่งตั้งตามคำแนะนำของคณบดีผู้อำนวยการสำนัก และ ผู้อำนวยการสถาบัน ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้ให้อำนาจหน้าที่แก่สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยหลายประการ จึงทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีอำนาจมากขึ้น เพราะหน้าที่ต่าง ๆ หลายอย่างสิ้นสุดอยู่ที่มหาวิทยาลัย

ในช่วงปี 2548 ต่าง ๆ มีสภาที่เข้มแข็ง เพราะมีนายกสภามหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่ง เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) อยู่ในขณะนั้น ทำให้การหน้าที่ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เช่น ออกกฎ ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับต่าง ๆ การพิจารณา ให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาที่เปิดสอน พิจารณาเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง และถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี แต่งตั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ ฯลฯ ต่าง ๆ เหล่านี้มีความคล่องตัวมากขึ้น เพราะนายกสภา ทานรู้กฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นอย่างดี การดำเนินงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการประชุม ทุกเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง และบางเดือนได้จัดประชุมเป็นวาระพิเศษเพิ่มเติมอีก ซึ่งเมื่อที่ประชุมมีมติ ในเรื่องใดแล้ว อธิการบดีก็จะนำผลการประชุมที่เกี่ยวข้องแจ้งผ่านในที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผู้บริหารของทุกคณะและของทุกหน่วยงานเป็นกรรมการ โดยมีการประชุม ทุกเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง คณบดีและผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ก็จัดประชุมโดยเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งให้บุคลากรในคณะ/ หน่วยงานนำไปปฏิบัติ หรือถ้าต้องการมติของที่ประชุมโดยเร่งด่วน ก็จะจัดประชุมเป็นวาระพิเศษเพิ่มขึ้นอีก หรือถ้าต้องการแจ้งให้ทราบอย่างเป็นทางการ บางครั้งก็จะ ทำเป็นหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบ

นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือการพูดคุยประสานกันเอง หรือ ใช้โทรศัพท์เมื่อต้องการความรวดเร็ว และส่วนมากจะใช้วิธีนี้บ่อย ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ตามแผนงานหรือการทำงานเร่งด่วนของหน่วยงานต่าง ๆ และของมหาวิทยาลัย เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีความคล่องตัวมากขึ้น

“...การอนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ให้อาจารย์และบุคลากรยืมซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ สะดวก รวดเร็ว เพราะคณะกรรมการสภาประจำมหาวิทยาลัยเป็นผู้อนุมัติ...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...ข้อมูลหลักฐานการประกันคุณภาพได้มา เพราะ ดร. เอ็ม เขาใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวขอมา ไปรวบรวมไปตามถึงโปรแกรม บางคนเขาทำงานแล้วไม่อยากให้เรา กลัวว่าคณะได้น้ำ ...”

(คณบดี: สัมภาษณ์)

2.2) การมอบหมายงานตามตำแหน่ง และตามความเหมาะสม

จากการแบ่งส่วนราชการใหม่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แบ่งออกเป็น 4 คณะ 4 สำนัก และ 1 สถาบัน นั้น ทุกหน่วยงานมีผู้บริหารตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน รวมทั้งตำแหน่งคณบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสถาบัน ตามที่กำหนดในโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย มีภาระงานการบริหารที่ต้องปฏิบัติตามที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติ และอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น ยังต้องปฏิบัติงานสอนและงานอื่นตามเกณฑ์ภาระงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดด้วย ซึ่งผู้บริหารในระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และตำแหน่งของผู้บริหารเหล่านี้มีเงินประจำตำแหน่ง และบางตำแหน่งยังมีเงินรายได้อื่น ๆ เป็นพิเศษด้วย จึงทุ่มเทในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่วนตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไป เช่น รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสถาบัน เป็นตำแหน่งที่อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้เลือกและเสนอให้สภามหาวิทยาลัย หรืออธิการบดีแต่งตั้ง หรือถอดถอน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ เป็นพิเศษจึงได้รับการทาบทามให้ร่วมเป็นทีมงานบริหาร ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารเหล่านี้ก็มีเงินประจำตำแหน่งด้วยเช่นกัน

ส่วนการมอบหมายงานในระดับคณะ ซึ่งมีคณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานในคณะ และโปรแกรมวิชาที่สังกัด ทุกหลักสูตรที่เปิดสอนมีหัวหน้าโปรแกรมวิชาและกรรมการ โปรแกรมวิชาเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานด้านวิชาการและ

การพัฒนาคุณลักษณะของนักศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ โดยโปรแกรมวิชาจัดทำแผนพัฒนานักศึกษาตลอดหลักสูตร 4 ปี หรือ 5 ปี และดำเนินกิจกรรมตามแผนนั้น เช่น กำหนดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ต้องไปเข้าค่ายคุณธรรม หรือกำหนดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ต้องเข้าร่วมการปริญญานิเทศของคณะ เพื่อเตรียมตัวประกอบอาชีพก่อนจบ เป็นต้น สำหรับด้านการสอน ประธานโปรแกรมวิชาจะเป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนตามคุณวุฒิที่จบมาว่าจะสอนรายวิชาใด มีจำนวนกี่ชั่วโมง โดยส่วนใหญ่จะสอนตามเกณฑ์ภาระงานที่กำหนด แต่ถ้าเป็นวิชาที่อาจารย์ในโปรแกรมวิชาท่านใดเคยสอนอยู่ เหมือนกับเป็นเจ้าของวิชา ถึงแม้จะมีชั่วโมงเกินเกณฑ์ที่กำหนด บางครั้งก็รับมาสอนเองด้วยความเป็นห่วงลูกศิษย์ และส่วนมากจะตกลงกันเองได้ แต่ถ้ามีชั่วโมงมากเกินไปจนเกินกว่าที่จะรับภาระไหว ก็อาจใช้การเจรจาขอให้อาจารย์ผู้สอนท่านอื่นช่วย ถ้าไม่ไหวก็จะแจ้งให้รองคณบดีฝ่ายวิชาการหรือคณบดีทราบเพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป

ในส่วนการมอบหมายงานของศูนย์/ สำนัก สถาบัน เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการพลเรือน หรือลูกจ้างชั่วคราวซึ่งมีผู้อำนวยการศูนย์/ สำนัก สถาบัน เป็นผู้บริหารสูงสุด ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบบุคลากรในหน่วยงานที่สังกัด และงานส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติเป็นงานสายสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรืองานบริการต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งในการรับบุคลากรแต่ละคนได้กำหนดภาระงานที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ก็ดำเนินงานตามนั้น นอกจากจะมีการหมุนงาน (Rotate) เพื่อให้มีการเปลี่ยนหน้าที่ให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานหลาย ๆ ด้านตามนโยบายของท่านอธิการก็ปฏิบัติงานไปตามนั้น

การมอบหมายงานทำหน้าที่บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ นั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมีทั้งที่บุคลากรมีส่วนในการเลือก หรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้เลือกตามความเหมาะสม ส่วนการสอนอาจารย์เป็นผู้เลือกวิชาที่สอดคล้องกับวุฒิและความถนัดของตนตามภาระงาน ฝ่ายสนับสนุนก็ทำงานเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงาน ที่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อที่จะได้นำศักยภาพและความรู้ความสามารถของตนมาใช้ในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวม และเกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรงของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นกระบอกที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการจัดการศึกษา

“...process เรื่องการจัดการเรียนการสอน ให้แต่ละโปรแกรมทำแผนพัฒนาตลอดหลักสูตรว่า แต่ละปี จะต้องจัดกิจกรรมอะไรบ้าง โดยที่เราตั้งเป้าหมายว่า เด็กจบแล้วจะต้องมีความสามารถ 2 ส่วน คือ หนึ่งจะต้องมีความรู้ดีตามรายวิชาต่าง ๆ ที่เรียน อีกส่วนหนึ่ง คือ มีความสามารถพิเศษในโปรแกรมที่เขาจบ และต้องมีความรู้คอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ

ผ่านเกณฑ์ด้วย...”

(รองอธิการบดีด้านวิชาการ: สัมภาษณ์)

“...กำหนดให้สอน 12 ชั่วโมง ที่เหลือก็ให้ทำวิจัย ประมาณปีละ 1 หรือ 2 เรื่อง ตอนนี้ยังไม่บังคับ ถ้าสอนเกิน 12 ชั่วโมง ก็จ้างคนมาเพิ่ม ถ้าจ้างไม่ได้จริง ๆ เราก็จ่ายเงินเพิ่มให้อาจารย์ที่สอนเกิน...”

(คณบดี: สัมภาษณ์)

“...การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่ดี ถ้าวางระบบดี ๆ การบริหารจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ เป็นกระบวนการใช้การมีส่วนร่วมโดยระบบเข้ามาเลย...”

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

3) ปัจจัยทางด้านบุคลากร

ปัจจัยทางด้านทางด้านบุคลากรที่ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีดังนี้

3.1 ผู้บริหารรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

การรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันตามความสำคัญของตำแหน่ง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารเหล่านี้ก็มีเงินประจำตำแหน่งเรียกว่ามีทั้งเงินและอำนาจ ผลที่ปรากฏต่อสาธารณชนโดยภาพรวมจะดี หรือไม่ ผู้บริหารจะเป็นผู้รับโดยตรง ผู้บริหารเหล่านี้ส่วนใหญ่จึงทุ่มเทอย่างเต็มที่กำลังความสามารถ และในช่วงปี 2548 มหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารตั้งแต่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ได้มีการเซ็นสัญญา ต้องทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อรับการประเมินอีกทางหนึ่ง และมีส่วนที่จะทำให้มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลด้วย ซึ่งเงินรางวัลที่ได้ก็จะนำมาจัดสรรตามสัดส่วน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับเป็นจำนวนค่อนข้างมาก ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และระดับคณบดี ผู้อำนวยการก็จะได้รับระดับรองลงมา ส่วนอาจารย์จะได้ส่วนแบ่งเพียงเล็กน้อย เพราะถือว่าต้องรับผิดชอบในภาระงานต่าง ๆ น้อย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหลายท่าน ท่านก็บอกว่าเวลาทำไม่ได้หวังว่าจะได้เงินโบนัสหรอก แต่คิดว่าการที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้บริหารนี้ถือว่าเป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูล จึงมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดคุณภาพ และ

ให้มหาวิทยาลัยผ่านการประเมิน จึงทุ่มเทในการทำงานเต็มกำลังความสามารถ ส่วนอาจารย์ที่ใหม่ที่ได้รับเลือกเข้ามาเป็นทีมในการบริหาร ก็ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเช่นกัน เรียกว่ารุ่นใหม่ไฟแรง เพราะสุขภาพก็เอื้ออำนวย และถือว่าเป็นเกียรติที่ผู้บริหารเห็นว่าตนมีความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น จึงพยายามที่จะเรียนรู้หาประสบการณ์ ตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารบางท่านเห็นความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน จึงหาทางตอบแทน โดยให้เลื่อนตำแหน่งเป็นพิเศษ หรือ บางท่านแบ่งเงินโบนัสที่ได้รับเงินให้ หรือ ให้โอกาสในการไปศึกษาดูงาน หรือ บางหน่วยงานก็ให้จัดทำโครงการ เป็นวิทยากร เพื่อให้ได้รับคำตอบแทนเป็นรายได้พิเศษ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ที่มาช่วยเหลืองาน

ความรับผิดชอบของผู้บริหารและคณะที่ทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี ไม่เกิดการขัดแย้ง มุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเต็มกำลังความสามารถส่งผลต่อการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นคงก้าวหน้า มีการระดมทุนเพื่อการวิจัยมากขึ้น คุณภาพบัณฑิตดีขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังทำให้มหาวิทยาลัยเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี อีกมากมายหลายด้านซึ่งส่งผลให้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาตามปกติที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เช่น การเตรียมความพร้อมของบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง เป็นต้น

“... รองคณบดีต้องได้อยู่แล้วงานบริหาร ใครที่เป็นรองคณบดีให้ผม ก็ต้องได้ 2 ครั้ง สมัยหนึ่ง 4 ปี ก็ให้ 2 ชั้น 2 ครั้ง แต่ผมได้แค่ครั้งเดียว ตั้งแต่ทำก็ได้ปีนี้แหละ...”

(คณบดี: สัมภาษณ์)

“...ตามเกณฑ์ภาระงานของผู้อำนวยการ ผมควรสอนแค่ 6 - 8 คาบต่อสัปดาห์ แต่วิชาวิจัย เป็นวิชาเฉพาะของนักศึกษาปริญญาตรี ซึ่งผมสอนอยู่ เมื่อมีชั่วโมงเยอะผมก็รับสอน 14 คาบต่อสัปดาห์...”

(ผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพ: สัมภาษณ์)

3.2 อาจารย์รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

อาจารย์ผู้สอนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่สังกัดคณะใด หรือโปรแกรมวิชาใด ก็จะต้องเป็นหน้าที่ที่จะต้องช่วยพัฒนานักศึกษาใน โปรแกรมวิชานั้น ๆ อย่างเช่น อาจารย์โปรแกรมวิชาการตลาดได้เล่าว่า แผนของโปรแกรมวิชาการตลาด กำหนดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ต้องไปเข้าค่ายคุณธรรม ปี 2 ต้องทำอะไร ปี 3 ต้องทำอะไร จะมีแผนไว้ ซึ่งถือเป็นความตระหนัก เป็นงานในหน้าที่

ที่ต้องทำ และเมื่อกำหนดเป็นแผนแล้วก็ได้ปฏิบัติตามแผน ซึ่งจากการสอบถามหัวหน้ากลุ่มงานวิจัย และพัฒนาระบบประกันคุณภาพว่าเมื่อมีแผนแล้ว อาจารย์ที่รับผิดชอบได้ทำตามแผนครบหรือไม่ ท่านยืนยันว่าก่อนที่มีการประเมินคุณภาพรอบที่ 2 ในช่วงปี 2548 ทำตามแผนเกิน 90% ทั้งนี้ เพราะ ตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และภายนอก ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาโดยบูรณาการไว้ด้วยกันก่อนที่จะมีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่สอง มีความชัดเจน และ อีกส่วนหนึ่งได้ดูตัวบ่งชี้ของ ก.พ.ร. ด้วย ซึ่งมีการมาประเมินทุกปี ดังนั้น เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดทำแผน เช่น แผนบริการชุมชน แผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และแผนอื่น ๆ แล้วจึงทำ กิจกรรมตามแผน เฉลี่ยแล้ว เกิน 90%

ส่วนเรื่องการสอน เมื่ออาจารย์ผู้สอนได้รับตารางสอนถือว่าได้รับมอบหมายหน้าที่ ให้สอนในรายวิชานั้น อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่ก็จะรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่ขาดสอนเมื่อมีความจำเป็นที่มาสอนไม่ได้ก็จะแลกเปลี่ยนชั่วโมง หรือให้งานล่วงหน้าโดย คำนึงถึงคุณภาพที่จะเกิดขึ้นแก่นักศึกษาเป็นหลัก ในการสอนอาจารย์ส่วนใหญ่จะเตรียมการสอน ล่วงหน้า โดยเริ่มตั้งแต่ศึกษาคำอธิบายรายวิชาที่จะสอน ถ้าเป็นวิชาใหม่ก็จะเตรียมจัดทำเอกสาร ประกอบการสอน หรือจัดหาเอกสารตำราที่จะใช้ จัดหาสื่อ หรือทำการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ซึ่งในช่วงปี 2548 มีการพัฒนาสื่อ Power Point นำมาใช้แทนสื่อ แผ่นใสกันมากขึ้น เพราะ มหาวิทยาลัยส่งเสริมเงินทุนในการจัดทำสื่อ และติดตั้งอุปกรณ์ที่จะใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ ตามห้องเรียน และให้คณะจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กไว้ให้อาจารย์ขอยืมไปใช้ในการสอน อย่างเพียงพอ ส่วนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ อาจารย์ทุกท่านจะแจกแนวการสอน วิเคราะห์ ศักยภาพของนักศึกษา ส่วนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอาจารย์คณะครุศาสตร์เป็นต้นแบบ ของนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนว Active Learning ซึ่งคณะ คณะครุศาสตร์ได้เล่าให้ฟังว่าได้ใช้ ในการอบรมครู อบรมให้กับอาจารย์ และใช้ในการสอนลูกศิษย์ ด้วย และมหาวิทยาลัยก็ได้สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ นักศึกษาได้ปฏิบัติ และได้รับประสบการณ์จริง เน้นการใช้ IT ในการสอนและการให้นักศึกษา เชิญวิทยากรมาบรรยายหรือจัดพานักศึกษาไปศึกษา ดูงาน ทุกหลักสูตรให้นักศึกษาได้ทำวิจัย หรือ ทำโครงการ ซึ่งหลักสูตรส่วนใหญ่จะมีรายวิชาที่ต้องเรียนวิจัย หรือทำโครงการอยู่แล้ว แต่ถ้า หลักสูตรใดไม่กำหนดให้เรียนวิชาวิจัยอาจารย์ก็พยายามให้นักศึกษาทำวิจัยร่วมกับอาจารย์

นอกจาก ภาระงานสอนเป็นหน้าที่หลักแล้ว อาจารย์ยังทำหน้าที่นิเทศนักศึกษา ที่ออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพ/ ฝึกงานตามหน่วยงานหรือสถานประกอบการต่าง ๆ และจากผล การประเมินรอบแรกมีผลงานวิจัยต่ำกว่าเกณฑ์มาก มหาวิทยาลัยได้กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยด้วย เทคนิค 3 ระยะ ๆ ระยะแรก ได้แก่ การพัฒนาโจทย์วิจัย และการพัฒนาโครงการวิจัย เพื่อขอรับทุน

สนับสนุนจากภายนอกเพื่อให้ได้ภายในเวลา 2 ปี ถ้าเป็นวิจัยตามตัวบ่งชี้ ก.พ.ร. โดยให้ทุน 1 แสนบาท ซึ่งเป็นผลทำให้อาจารย์ขอทุนทำวิจัยกันมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกจากการสอนแล้วอาจารย์ส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบต่อการงานตามที่กำหนดเป็นหน้าที่ของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ทั้งการสอน วิจัย งานบริการทางวิชาการ และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และรับผิดชอบต่อดูแลเอาใจใส่นักศึกษาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะนักศึกษาในโปรแกรมวิชาที่ตนรับผิดชอบ เรียกว่า ดูแลแบบที่รู้จักนักศึกษาเป็นรายบุคคล และให้เวลากับนักศึกษาค่อนข้างมาก

สำหรับภาระงานอื่นในคณะต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานสอนแล้ว ยังมีงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรในคณะอีกหลายอย่าง บางคนก็ให้ความร่วมมือดี บางคนก็ ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น อาจารย์เป็นคนรุ่นเก่าและไม่เห็นด้วยกับคณะผู้บริหารชุดนี้ หรือผู้ที่มีเงินประจำตำแหน่งก็ควรเป็นผู้ทำ จาการที่ได้พูดคุยกับผู้บริหารท่านหนึ่ง ได้เล่าให้ฟังว่า ในส่วนของเงินประจำตำแหน่งที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนนั้น เป็นสาเหตุประการหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร จากเดิมที่การทำงานต่าง ๆ คนรุ่นเก่าจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันดีเพื่อให้งานเสร็จ แต่เมื่อมีค่าตอบแทนในตำแหน่งต่าง ๆ ทำให้คนมองว่าคนนั้นมีค่าตอบแทนควรจะต้องทำ การทำงานในปัจจุบันจึงคำนึงถึงค่าตอบแทน ผลประโยชน์มากขึ้น เช่น งานประกันคุณภาพการศึกษาที่ต้องทำรายงานการประเมินตนเอง และเก็บหลักฐาน ต่าง ๆ ซึ่งเป็นงานส่วนรวมของหน่วยงาน อาจารย์บางท่านไม่เห็นความสำคัญ และไม่ให้ความร่วมมือในการทำเท่าที่ควร เพราะเกิดความรู้สึกว่าไม่ใช่หน้าที่ ถึงแม้จะมีคำสั่งมอบหมาย แต่จะให้ความสำคัญ หรือทำงานที่ได้ค่าตอบแทนมากกว่า เช่น การสอนภาคพิเศษนอกเวลาราชการ หรือ การวิจัยที่ได้ทุนและยังนำผลงานวิจัยไปขอตำแหน่งทางวิชาการได้ บางคนยังพูดในทำนองที่ว่า “ใครได้เงินประจำตำแหน่งก็ทำไปซิ” ดังนั้น ผู้บริหารท่านก็ได้หาวิธีการที่จะให้คนในคณะทำงาน โดยกำหนดเป็นนโยบาย วางระเบียบปฏิบัติที่จะให้งบประมาณในการทำโครงการต่าง ๆ โดยให้ขอในช่วงที่มหาวิทยาลัยให้ของงบประมาณในแต่ละปี และพิจารณาในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบต่องานตั้งแต่เริ่มต้น โดยการวางแผนล่วงหน้า เมื่อได้อนุมัติเงินอนุมัติโครงการแล้วก็ดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งในการจัดทำโครงการ เจ้าของโครงการเป็นผู้บริหารซึ่งอาจเป็นวิทยากรเอง หรือเชิญวิทยากรที่เป็นเครือข่ายที่สนิทสนม คู่ินเคย โดยหักค่าวิทยากรภายในให้คณะเก็บ 5% เข้ากองกลาง เพื่อใช้ในการจ้างเจ้าหน้าที่ที่ช่วยดำเนินโครงการซึ่งเป็นทำงานนอกเวลา ค่ากาแฟ หรือใช้จ่ายอื่น ๆ ในคณะ ในส่วนของคณะก็จะได้ทราบล่วงหน้าว่ามีโครงการใดบ้าง และครอบคลุมตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพครบ หรือยัง ถ้ายังไม่มีก็จะได้จัดทำโครงการให้ครอบคลุมต่อไป

ดังนั้น ความรับผิดชอบของอาจารย์ส่วนใหญ่ต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานทั่วไป มีทั้งส่วนที่เป็นความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดมาจากกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย และเป็นความรับผิดชอบที่เกิดจากความตระหนักถึงการเห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนานักศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ สำเร็จแล้วมีงานทำ เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต เป็นคนดีในสังคม อันเป็นเป้าหมายหลักของการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัย

“...การสอน เรามุ่งเน้นการสอนแทรกทักษะกระบวนการงานวิจัยให้กับนักศึกษาทุกหลักสูตร ถ้านักศึกษาไม่เรียนวิจัย ก็ให้นักศึกษาทำวิจัยร่วมกับอาจารย์ ขณะนี้โปรแกรมเกษตรศาสตร์ช่วยอาจารย์ทำวิจัยการผลิต External จากมันเทศ ที่ได้ทุนจาก วช. มาตั้งแต่ปี 2549 ...”
(คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี: สัมภาษณ์)

“...มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สร้างสิ่งที่ดีและสะสมมานาน คือ ครูบาอาจารย์ที่ดี จะเอาใจใส่ลูกศิษย์ มีคนพูดปากต่อปากมา ไม่เรียนก็พยายามให้มาเรียน...”
(ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ: สัมภาษณ์)

“...ตัวป้อนคณะครุศาสตร์ก็ไม่ได้ แต่ว่าอาจารย์เราใกล้ชิด ถ้าแจกรางวัล หรือเกียรติบัตรจากมหาวิทยาลัย ให้แก่นักศึกษาดี นักศึกษาเรียบร้อย นักศึกษาของเราจะได้หมด...”
(คณบดีคณะครุศาสตร์: สัมภาษณ์)

“...อาจารย์รุ่นเก่าที่จะเกษียณ ตอนที่ผมเรียนมีประมาณ 50% ท่านจะเอาคุณภาพการศึกษา จึงค่อนข้างมีระเบียบ และให้คะแนนยาก แต่อาจารย์ที่เป็นด็อกเตอร์รุ่นใหม่เข้าใจในวิชาว่า ตรงนี้เราเรียนแล้วผสมผสานกับประสบการณ์ในวิชา ก็จะไม่ซีเรียส เพราะฉะนั้นการเรียนจะมีทั้งยากและง่าย...”
(ศิษย์เก่า: สัมภาษณ์)

“...สมศ. ชมว่าอาจารย์เก่าสอนดีมาก แต่อาจารย์ใหม่ยังขาดเรื่องเทคนิคการสอนและการสอนระหว่างอาจารย์เก่า กับอาจารย์ใหม่ ไม่มีการเชื่อมโยงวิธีสอนกัน อยากให้มีการเชื่อมโยงกัน โดยการจัดสอนคู่กัน หรือเขียนเอกสาร ดำาร่วมกัน...”
(ประธานสภาอาจารย์: สัมภาษณ์)

3.3 บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่สังกัดคณะใด หรือหน่วยงานใด ก็จะถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องช่วยดำเนินการกิจของหน่วยงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย จากการดำเนินการรับบุคลากรเข้ามาอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ตามกรอบภาระงาน มีการรับสมัคร และมีการสอบอย่างโปร่งใส และเป็นธรรมไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาเฉพาะ และเนื่องจากมีการสอบปฏิบัติคอมพิวเตอร์ด้วยจึงทำให้บุคลากรที่เข้ามาสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ การปฏิบัติงานจะปฏิบัติตามหน้าที่และตำแหน่งที่รับเข้ามา ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้พูดคุยกับเจ้าหน้าที่หลายคนเป็นศิษย์เก่าที่นั่น และตอนที่เรียนบางคนได้มาทำงานพิเศษเป็นรายชั่วโมงหรือเคยมาฝึกงานตามหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เมื่อเรียนจบหน่วยงานนั้นมีตำแหน่งรับก็มาสมัครตามขั้นตอน เช่น หน่วยงานบริการและสวัสดิการนักศึกษา สำนักกิจการนักศึกษา หัวหน้างานบริการและสวัสดิการนักศึกษา ได้เล่าว่าที่นี่มีนักศึกษาที่เรียนในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2548 เคยมาฝึกงานจบแล้วมาสมัครเข้าทำงาน และผ่านการสอบเพราะศิษย์เก่าพวกนี้จะตอบข้อคำถามได้ และเมื่อสอบได้สามารถทำงานได้ทันทีเพราะรู้งานอยู่แล้ว และขยัน ตอนนั้น (วันที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์) ได้บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหมดทั้ง 4 คนแล้ว โดยรับเดือนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตรงตามสายงาน การจัดอบรมให้ความรู้ และส่งไปอบรมเพื่อให้มีทักษะในงานและเพิ่มความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ให้ขวัญกำลังใจ เช่น ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการหมุนงาน (Rotate) เพื่อให้มีการเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานกันใหม่ และให้เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (Job Description) และให้เขียนผังแสดงระบบการทำงาน (Flow Chart) ติดหน้าห้องของหน่วยงานเพื่อให้นักศึกษาได้ทราบว่า จะดำเนินการอย่างไร ส่วนการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยได้มีการจัดอบรมให้ความรู้ในการเขียน ซึ่งบุคลากรก็ได้ดำเนินการจัดทำตามนโยบาย ในการไปเก็บข้อมูลของผู้วิจัยครั้งหนึ่ง ได้พบกับท่านอธิการบดีที่สำนักงานกองนโยบายและแผนงาน ท่านได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังถึงการที่ท่านให้เจ้าหน้าที่ทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Job Description) และท่านได้นิเทศ ติดตามการทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานด้วยว่า ได้ทำเสร็จเรียบร้อยหรือยัง ซึ่งหลายคนได้ทำแล้ว และเมื่อใช้เป็นคู่มือในการทำงานแล้ว พบว่ามีบางจุดที่ทำให้การดำเนินงานไม่สะดวกจึงได้ปรับปรุงคู่มือใหม่ ซึ่งบางคนกำลังอยู่ในระหว่างการปรับปรุง และท่านได้ขอคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คนหนึ่งที่ทำเสร็จเรียบร้อยแล้วมาให้ผู้วิจัยดูเล่มหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินงานที่บุคลากรคนนั้นได้ปฏิบัติ

“...เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ปีที่แล้วอย่างจริงจัง ให้เขียนโฟลว์ชาร์ท (Flow Chart) ดัดหน้าห้องไว้ ว่านักศึกษาติดต่ออะไร ใช้เวลาเท่าไร และให้เขียนคู่มือ การปฏิบัติงาน (Job Description) ด้วย...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพ: สัมภาษณ์)

“...ตอนที่อยู่คณะวิทยาการจัดการ ได้ให้บุคลากรทำป้ายบอกขั้นตอนระเบียบ การทำฎีกา การส่งงาน ที่สำนักกิจการนักศึกษา ก็ให้ทำขึ้นป้าย ขึ้นตอนการขอผ่อนผันที่เกี่ยวกับ ทหารนี้ทำอย่างไร...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

จากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ดำเนินการตามพันธกิจ และแผนงาน ในปี 2548 จึงได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ที่สำคัญได้ดำเนินการ ใน 2 ด้าน คือ

4.1) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในปี 2548 มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการบริหารและการจัดการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มาตรฐาน พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย ของข้อมูล รวมถึงการกำหนดคสิทธิการใช้งานของบุคลากรทั้งภายใน และบุคคลภายนอก และพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารหลายโครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบบริหาร จัดการ (MIS) โครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ในระบบจ่ายตรงเงินเดือนข้าราชการ โครงการจัดหาระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ กำหนด Username และ Password กำหนดคสิทธิ การเรียกใช้ฐานข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป และได้ปรับปรุง/พัฒนาเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเป็น ระยะ ๆ ตามความพึงพอใจของผู้ใช้ภายในมหาวิทยาลัยด้วย จัดทำระบบเว็บไซต์เชื่อมโยงระบบ ประชาสัมพันธ์ ระบบปฏิทินกิจกรรมและระบบงานทะเบียนของมหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อมูลมา ประกอบการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยมีคณะกรรมการบริหาร กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศได้สอบถามความต้องการของผู้ใช้ตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุง และวางแผนการใช้ทรัพยากรในการทำงาน รวมถึงวิเคราะห์สมรรถนะและปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการ จัดระบบของข้อมูล

ในส่วนของการจัดทำฐานข้อมูลกลางทั้งระบบใหญ่ไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากในปี 2548 มหาวิทยาลัยได้เคยติดต่อที่จะจ้างมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จัดทำฐานข้อมูลกลางทั้งระบบแล้ว แต่ไม่สำเร็จ จึงให้อาจารย์โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ทำระบบฐานข้อมูลงานทะเบียนเป็นงานวิจัย เมื่อนำไปใช้จริงมีปัญหา ทำให้ระบบที่ได้ไม่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร และในการทำก็ไม่ได้ทำครบทุกฐาน ก็เลยเชื่อมต่อกับฐานอื่นไม่ได้ก็เลยไม่ได้นำมาใช้ และมหาวิทยาลัยก็ยังไม่ได้จ้างให้ทำฐานข้อมูลกลางทั้งระบบใหม่ จึงมีแค่ฐานข้อมูลย่อยของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลเรื่องของการเงิน ฐานข้อมูลเรื่องของการพัสดุ ฐานข้อมูลเรื่องของการวิชาเรียน การลงทะเบียน ฐานข้อมูลของคณะ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจัดทำกันเอง และไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ดังเช่น คณะศึกษาศาสตร์ ได้เลว่า อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ของคณะไม่เก่งทางด้าน IT แต่ต้องการพัฒนาเว็บไซต์ของครุศาสตร์ จึงไปจ้างคนข้างนอกซึ่งเป็นมืออาชีพมาทำเว็บไซต์ของครุศาสตร์ออกมาสวยมาก แต่พอเราทำแล้วไม่สามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยได้

“...เมื่อ ปี 2548 มหาวิทยาลัย เราเคยตัดสินใจที่จะไป MOU กับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แต่ไม่สำเร็จก็ยกเลิกไป มหาวิทยาลัยก็ให้อาจารย์เราทำเป็น โครงการวิจัย ผู้วิจัยก็ทำเป็นจุดย่อย ๆ ไม่สามารถทำทั้งระบบได้ ฐานข้อมูลก็เลยเชื่อมโยงกันไม่ได้...”

(ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ: สัมภาษณ์)

4.2) การพัฒนาเทคโนโลยีใช้ในการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยได้เสนอขอให้สภาประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ อนุมัติเงิน จำนวน 1,000,000 บาท ซึ่งสภาได้อนุมัติ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานอาจารย์ ลูกจ้างชั่วคราวซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการปฏิบัติงานการสอน การบริหาร โดยไม่เสียดอกเบี้ย การซื้อทำตามประกาศของมหาวิทยาลัย นครปฐม เรื่องหลักเกณฑ์การขิมนเงินซื้อเครื่องครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ให้มีคณบดี หรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ขิมนเป็นผู้รับรองการขิมนตามที่ซื้อจริงไม่เกินคนละ 40,000 บาท ผ่อนใช้คืนเป็นเวลาไม่เกิน 16 เดือน และมีกองทุนอยู่อีก 3 ล้าน แต่ละเดือนมีผู้กู้ 5 -10 คน รวมทั้งให้คณะและหน่วยงานจัดทำแผนจัดหาครุภัณฑ์เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการสอน การวิจัย หรือการปฏิบัติงาน และการบริการในแต่ละหน่วยงาน และให้มีบุคลากรทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบครุภัณฑ์เครื่องคอมพิวเตอร์ในการให้ขิมนไปใช้ด้วย และมหาวิทยาลัยให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำงบประมาณซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ มาให้บุคลากรขิมนใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ จึงทำให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น โดยมีสำนักวิทยบริการและ

เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหา จัดซื้อเครื่องอุปกรณ์ที่ใช้ต่อพ่วงกับเครื่องคอมพิวเตอร์ติดตั้งไว้ตามห้องเรียน และฝึกอบรมเสริมทักษะให้เป็นระยะ ๆ เกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต่อพ่วงกับอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งจัดอบรมให้บุคลากรแก่หน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ขอไป นอกจากนี้ ยังจัดทำประกาศ แนวปฏิบัติในการให้บริการห้องบริการคอมพิวเตอร์ การให้บริการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติแก่ผู้มาใช้บริการด้วย

ในปี พ.ศ. 2548 ได้รวมศูนย์คอมพิวเตอร์กับสำนักวิทยบริการ ไว้ที่เดียวกัน ปรับปรุงห้องศูนย์การเรียนรู้/ ห้องคอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอกับการใช้งานของนักศึกษาและอาจารย์ บุคลากร นักเรียนโรงเรียนสาธิต และบุคลากรภายนอกที่ได้รับอนุญาตด้วย ที่ศูนย์การเรียนรู้มีคอมพิวเตอร์ 120 เครื่อง มีเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยเฉพาะ 9 คน และในส่วนอื่นอีกรวม 35 คน และการที่จะให้คนเข้ามาเรียนรู้ และใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ให้คุ้มค่าต้องอยู่ที่คนบริการ แต่คนที่มาให้บริการเป็นลูกจ้างที่เงินเดือนไม่ขึ้นนาน ๆ อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ทำให้คนที่กระตือรือร้นก็จะลดลง และบางทีก็ลาออก ส่วนคนเก่งก็ไม่ค่อยสมัครเข้ามาทำงาน ซึ่งต่อไปอาจเป็นจุดอ่อนในการบริการ เพราะไม่สามารถเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม อาคารศูนย์วิทยบริการก็จัดว่าเป็นศูนย์สนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย และมีระบบบริการนักศึกษาดี ภายในมีศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองที่ทันสมัย และจัดระบบส่งเสริมการเรียนรู้ที่ดี มีศูนย์คอมพิวเตอร์ที่มีบุคลากรน้อยแต่มีความตั้งใจในการให้บริการ และผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารในภาวะที่มีข้อจำกัดได้อย่างดี

ในส่วนของแต่ละคณะต่าง ๆ ก็ได้จัดให้มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ของคณะทุกคณะให้นักศึกษาทุกโปรแกรมที่สังกัดเข้าไปใช้ได้ แต่ละคณะมีดังนี้ คณะวิทยาการจัดการมี 4 ห้อง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มี 2 ห้อง คณะครุศาสตร์มี 2 ห้อง คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมี 2 ห้อง และมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ สำหรับนักศึกษาโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศอีก แต่ละห้องมีประมาณ 40 เครื่อง

นอกจากนี้ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือกลยุทธ์ อำนวยให้เกิดการเข้าถึงสารสนเทศเพื่อการบริหาร การเรียน การสอน การวิจัย การสื่อสาร และบริการท้องถิ่น ติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทันต่อสถานการณ์และเหตุการณ์ที่กว้างขวางได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น ได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาภาคตะวันตก ที่ตั้งอยู่ในภาคหรือบริเวณเดียวกันมี 12 สถาบัน ให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาของชาติ และมหาวิทยาลัยยังส่งเสริม สนับสนุนให้ทุนการผลิตสื่อการเรียนการสอนลักษณะต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่อย่างไรก็ตามสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้รับงบประมาณ

ที่ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของห้องสมุด เมื่อเทียบจำนวนเงินต่อจำนวนนักศึกษา จึงทำให้เป็นจุดอ่อนเมื่อ สมศ. มาประเมิน ทำให้มีผลการประเมินที่ไม่ดีเท่าที่ควร

จากการนำคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในบริหารจัดการศึกษา ทำให้มีการพัฒนากระบวนการบริหาร และการบริการด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมทำให้นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น ในด้านกระบวนการเรียนการสอน อาจารย์ส่วนใหญ่ได้ใช้คอมพิวเตอร์ผลิตสื่อการเรียนการสอน และใช้ในการสอน ได้ให้นักศึกษาทำงานโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ได้ให้นักศึกษาค้นคว้าทาง Internet โดยมหาวิทยาลัยพยายามที่จะจัดเครื่องคอมพิวเตอร์บริการให้กับนักศึกษาอย่างเพียงพอ ถือเป็นการสนองความต้องการของนักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้บัณฑิต ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่ นักศึกษาอีกทางหนึ่ง ในการที่จะทำให้นักศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร ปี 2549 ที่กำหนดให้นักศึกษาจะต้องสอบผ่านคอมพิวเตอร์ จึงจะสำเร็จตามหลักสูตรได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้บัณฑิตได้งานทำ อันจะส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

“...มีจอ มีเครื่อง LCD พร้อมกับรีโมทติดตั้งเอาไว้ตามห้องแล้ว เอาคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กที่เราไปเสียบกับเครื่อง LCD แล้วสามารถใช้สอนได้เลย ส่วนวิธีการใช้ได้จัดอบรมให้ทุกวันพุธ...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...สิ่งที่ยังเป็นอุปสรรคอยู่ คือ เรื่องงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของห้องสมุด ทำให้ตัวบ่งชี้ ทางด้าน IT ห้องสมุด ที่ว่าตรงนี้ มันเหมือนกับเป็นจุดอ่อน ที่ สมศ. เขาทั่วถึง...”

(ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ: สัมภาษณ์)

“...การที่จะให้คนเข้ามาเรียนรู้ โดยใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ให้คุ้มค่า ต้องอยู่ที่คนบริการ การบริการที่นี้อาจจะเป็นจุดอ่อน เพราะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างเงินเดือนไม่ขึ้นนาน ๆ อาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ คนที่เคยกระตือรือร้นก็อาจจะลดลง หรือลาออกได้...”

(ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ: สัมภาษณ์)

5) ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร

โครงสร้างขององค์กรที่ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีดังนี้

5.1) ความมั่นคงในงาน : กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกมั่นคง พนักงานอาจารย์มีความรู้สึกไม่ค่อยมั่นคงนัก

อาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในปี 2548 ที่เป็นข้าราชการครูมีจำนวน 202 คน พนักงานอาจารย์มีจำนวน 117 คน ข้าราชการครูมากกว่าพนักงานอาจารย์ประมาณ 2 เท่า ข้าราชการครูกลุ่มนี้เป็นอาจารย์รุ่นเก่าที่ได้รับการบรรจุมานาน มีอายุค่อนข้างมากใกล้เกษียณ จึงมีความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่สอนนักศึกษาที่เรียนสาขาวิชา การศึกษามาก่อน ที่เปิดสอนพร้อมกับการตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่ คณะครุศาสตร์รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ต่อมาในปี 2518 ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานภายในเป็น 3 คณะ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ และคณะวิชาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี อาจารย์เก่าทั้ง 3 คณะ บางคนสอนมานานกว่า 30 ปี หรือบางคนอาจจะมีอายุน้อยกว่านั้นแต่ส่วนมากก็ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการพื้นฐานของข้าราชการครูกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่เติบโตมาจากเด็กที่มีสติปัญญาดี มีความตั้งใจที่จะเป็นครู จึงสมัครใจไปเรียน เมื่อสำเร็จแล้วก็มุ่งมั่นที่จะประกอบอาชีพครู จึงสอบเข้ารับการบรรจุเป็นข้าราชการครู ซึ่งเป็นค่านิยมของคนไทยในสมัยนั้นที่ถือว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติ จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประกอบกับเป็นอาชีพที่ตนรัก ส่วนใหญ่แล้วจะไม่เปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น เมื่ออยู่มานานเงินเดือนก็มากขึ้น ปัจจุบันบางคนมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และบางคนยังทำหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้สอนอยู่ เพราะระบบบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีวาระที่ดำรงตำแหน่ง เมื่อหมดวาระไม่ได้ทำหน้าที่ผู้บริหารก็กลับมาทำหน้าที่อาจารย์ผู้สอน ข้าราชการเหล่านี้จึงมีความรู้สึกที่มั่นคง

ในส่วนพนักงานอาจารย์ จำนวน 117 คน นั้น ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่รับเข้ามาใหม่ มีอายุค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะระยะหลังรัฐบาลจะตัดอัตราเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูไป และเมื่อมีโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทำให้อาจารย์ที่เป็นข้าราชการครูลดลง และคนที่สมัครเข้ามาเรียนครูก็มีจำนวนน้อยลงด้วย ในปี 2527 ได้ตั้งคณะวิทยาการจัดการ มีภาควิชาเดียว มีอาจารย์ 10 คน และต่อมามีนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น เมื่อมหาวิทยาลัยมีอัตรา ก็จะให้อาจารย์ในสาขาวิชาการต่าง ๆ ที่ขาดแคลน ถ้าอาจารย์ไม่พอก็จะจัดสรรเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจ้างอาจารย์อัตราจ้างมาสอน ซึ่งมีการประเมินทุกปีเพื่อตัดสินว่าจะจ้างต่อ หรือไม่ ทำให้อาจารย์ที่อยู่ในตำแหน่งอัตราจ้างรู้สึกไม่มั่นคง ขาดความก้าวหน้า มหาวิทยาลัยได้วางระบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นอัตราจ้างได้รับความมั่นคง ก้าวหน้าเพื่อให้ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยจัดทำแผนพัฒนา

บุคลากรที่ชัดเจน เพื่อจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่

ต่อมาปี 2547 ได้รับการจัดสรรตำแหน่งจากรัฐ แต่เป็นตำแหน่งพนักงานอาจารย์ เมื่อมหาวิทยาลัยประกาศรับพนักงานอาจารย์ อาจารย์อัตราจ้างที่อยู่แต่เดิมได้มาสมัครสอบปรับตำแหน่งเป็นพนักงานอาจารย์ แต่ก็ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปีในช่วงแรก อาจารย์จึงยังมีความรู้สึกว่าเป็นตำแหน่งที่ไม่ค่อยมั่นคง ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ และส่วนใหญ่อาจารย์กลุ่มนี้เป็นอาจารย์ใหม่ เงินเดือนยังน้อยอยู่ ทำให้การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นในเรื่องของค่าตอบแทนที่ได้รับทันที เพราะโอกาสที่จะลาออก หรือเปลี่ยนงานมีมาก แต่เมื่อมีอาจารย์เกษียณอายุราชการ อัตราที่ได้รับมาทดแทนใหม่ เป็นอัตราพนักงานอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่จะต้องรับเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

“...อาจารย์ที่เกษียณอายุสูงมาก เมื่อเกษียณอายุสูง บางปีก็ได้อัตราคืน ถ้าไม่ได้ก็ต้องจ้าง อาจารย์ที่เป็นอัตราจ้าง ทำให้ต้องคิดทรัพยากร เรื่องเงินทองไปใช้ในการว่าจ้างมาก...”
(กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม: สัมภาษณ์)

“...พนักงานอาจารย์ที่มาอยู่ใหม่ รู้สึกว่าตำแหน่งของเขาเป็นตำแหน่งที่ไม่ค่อยมั่นคง ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ และเงินเดือนก็ยังน้อยจึงทำให้ง่ายต่อการที่จะลาออก เมื่อได้งานใหม่ที่ดีกว่า...”

(อาจารย์: สัมภาษณ์)

5.2) ความสัมพันธ์ของอาจารย์: กลุ่มหนึ่งรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือกันดี และอีกกลุ่มหนึ่งมีวิถีที่ใกล้เคียงกัน ปฏิบัติงาน ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน

อาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กลุ่มที่เป็นข้าราชการครู ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์รุ่นเก่าที่ได้รับการบรรจุมานาน มีอายุค่อนข้างมาก ใกล้เกษียณ รู้จักกันมานานจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกเหมือนพี่น้อง รู้จักกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยบางคนรู้จักกันทั้งครอบครัว จึงมีความรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือกันดี เพราะการทำงานส่วนใหญ่จะช่วยเหลือให้วุ่นกันไม่มีค่าตอบแทน เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ช่วยเหลือเอาแรง มีความภาคภูมิใจในการอบรมสั่งสอนศิษย์ มีจิตวิญญาณของการเป็นครูสามารถประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เพราะส่วนใหญ่แล้ว จะเป็นอาจารย์ที่สอนนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษามาก่อน และจะตระหนักถึงการอบรมที่จะให้นักศึกษาเป็นคนดีมีวินัย และการที่บรรจุมานาน ทำให้ได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ได้ร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย ทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนมาตั้งแต่

ในอดีต ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในสถาบันซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะยั่งยืน

ในส่วนพนักงานอาจารย์นั้น ส่วนใหญ่จะรับเข้ามาประมาณปี 2547 ในช่วงที่จัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งก่อนหน้านี้ก็มีการรับอาจารย์อัตราจ้างเข้ามาแทนอาจารย์ในสาขาวิชาที่ขาดแคลนเมื่อถูกรัฐบาลตัดอัตราที่เกษียณไปโดยใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย โดยรับเข้ามาสอนวิชาการต่าง ๆ ที่ขาดอาจารย์ และวิชาที่เปิดหลักสูตรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมพื้นฐานของอาจารย์อัตราจ้าง พนักงานอาจารย์กลุ่มนี้ ส่วนใหญ่เติบโตมาในสังคมยุคใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่มองว่าอาชีพครูไม่ค่อยมีความสำคัญเหมือนเมื่อก่อน บางคนจึงเป็นผู้ที่ไม่ได้มีความตั้งใจที่จะเป็นครู ไม่รักในอาชีพครูเท่าที่ควร และสาขาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมรับก็เป็นสาขาที่ขาดแคลน เป็นสาขาวิชาเฉพาะที่เปิดใหม่ คนกลุ่มนี้จึงมาจากหลากหลายสถาบัน แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยรับในระยะไม่กี่ปี จึงมีวัยที่ใกล้เคียงกัน และบางคนเข้ามาทำงานได้ระยะหนึ่งได้งานที่ดีกว่าก็ลาออกหรือเปลี่ยนงานใหม่ มหาวิทยาลัยจึงได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุนไปเรียนต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ จะได้ไม่เปลี่ยนงาน ความสัมพันธ์ของอาจารย์กลุ่มนี้จึงมีลักษณะที่รวมกลุ่มกันตามโครงสร้างขององค์กร ช่วยเหลือกันเป็นพวกเดียวกัน และปรึกษาหารือกันในลักษณะที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ กติกาเดียวกัน หรืออยู่ในคณะหรือหน่วยงานเดียวกัน

ดังนั้น ความสัมพันธ์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย มีกลุ่มหนึ่งรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือกันดี และอีกกลุ่มหนึ่งรวมกลุ่มกันในลักษณะที่ปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม อาจารย์ผู้สอนทั้ง 2 กลุ่ม ก็สามารถดำเนินงานร่วมกันได้ ภายใต้การแบ่งงานตามโครงสร้างขององค์กรซึ่งแยกตามคณะ และหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งต่าง ๆ ที่มอบหมายและพนักงานอาจารย์ที่มาอยู่ใหม่ ก็ให้ความเคารพอาจารย์ที่เป็นผู้อาวุโส ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่าอยู่แล้ว จึงไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มเป็นพวก แต่ความคิดที่แตกต่างกัน หรือขัดแย้งกันก็มีอยู่บ้าง โดยส่วนใหญ่แล้วทุกคนมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ที่จะพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม

“...ความสัมพันธ์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย กลุ่มหนึ่งรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือกันดี และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นพนักงานอาจารย์มีวัยที่ใกล้เคียงกัน อยู่ในคณะเดียวกัน จึงปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ แต่ก็ทำงานร่วมกันได้ เพราะอาจารย์ที่มาอยู่ใหม่ ก็ให้ความเคารพอาจารย์ที่เป็นผู้อาวุโสอยู่แล้ว ...”

(อาจารย์: สัมภาษณ์)

5.3) การมีตัวแบบของความเป็นอาจารย์ที่ดี: อาจารย์เก่าสอนดี มีจิตวิญญาณของการเป็นครู ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีอาจารย์ผู้สอนในกลุ่มที่เป็นข้าราชการครู ซึ่งเป็นอาจารย์รุ่นเก่าสอนมานาน สามารถเป็นแบบอย่างของการสอน การปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีความขยันทุ่มเทเอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน การสอนเน้นทั้งด้านความรู้ ความประพฤติ และการปฏิบัติ รวมทั้งประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ และตระหนักถึงการอบรมที่จะให้นักศึกษาเป็นคนดีมีวินัย ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นอาจารย์ที่สอนมานานที่ได้รับการชื่นชม จะพูดจากับลูกศิษย์ด้วยวาจาที่ไพเราะ เป็นที่รักเคารพของศิษย์ และดูแลเอาใจใส่ลูกศิษย์เป็นอย่างดี เรียกว่า มีจิตวิญญาณของการเป็นครู

อาจารย์ที่มุ่งมั่นในการสอน มีการเตรียมกิจกรรมการสอน เตรียมสื่อการสอน เตรียมการวัดผลและประเมินผลให้สอดคล้องกับสภาพจริง หาวีธีที่จะพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ ดูแลเอาใจใส่ผู้เรียน เก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างจริงจัง ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ จึงทำให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการสอนมากขึ้น การสอนมีการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระกับประสบการณ์ที่มีอยู่ และทุ่มเทเวลาให้กับการเรียนการสอน ซึ่งอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนว Active Learning ซึ่งเป็นการสอนที่ตอบสนองตามแนวปฏิรูปยุคใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมรับอาจารย์ใหม่ได้มอบให้สำนักส่งเสริมวิชาการ พัฒนาอาจารย์ใหม่ทุกคน ทั้งที่มีวุฒิที่เรียนทางด้านการศึกษา หรือไม่มีวุฒิทางด้านการศึกษาซึ่งอาจไม่เคยสอนมาก่อนเลย ให้มีความรู้และประสบการณ์ในการสอนตามแนว Active Learning การสอนให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติและมีประสบการณ์จริง โดยการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ จัดโครงการสัมมนา จัดโครงการสหกิจศึกษา เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริม พัฒนาให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ดังเช่นอาจารย์รุ่นเก่า จากการประเมินคุณภาพการศึกษายานนอก รอบที่สอง คณะกรรมการประเมินจาก สมศ. ที่มาประเมินได้ชมว่าอาจารย์เก่าที่นี่สอนดีมาก แต่อาจารย์ใหม่ยังขาดเรื่องเทคนิคการสอน โดยไม่มีการเชื่อมโยงวิธีสอนกัน ซึ่งต่อไปอาจารย์ผู้สอนที่เป็นข้าราชการครูกลุ่มนี้จะเกษียณ และมีจำนวนน้อยลง ดังนั้น ประธานสภาอาจารย์ท่านได้ให้แนวคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรให้มีการเชื่อมโยงวิธีสอนกัน โดยจัดให้สอนเป็นทีมร่วมกันระหว่างอาจารย์เก่ากับอาจารย์ใหม่ และให้เขียนตำรา ร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยทุกคนก็ได้พยายามพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ เพราะทุกภาคเรียนมหาวิทยาลัยได้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยผู้เรียนเพื่อจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาการสอนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป การมีตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติงานการเรียนการสอนของอาจารย์ ที่ทำหน้าที่สอนหนังสือและเอาใจใส่อย่างเต็มที่ทำให้เกิดคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจ

ช่วยทำให้เกิดแบบแผนการปฏิบัติงาน แก่นักศึกษา โดยเฉพาะสายวิชาการศึกษาที่ต้องไปเป็นครูในอนาคตซึ่งจะต้องเป็นตัวแทนกับคนรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากจึงถือว่าเป็นแนวโน้มที่ดี และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานเป็นตัวแทนที่ดีย่อมได้รับการยอมรับจากอาจารย์อื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย ในขณะที่อาจารย์ที่ขาดความตั้งใจและละเลยงานสอนจะเกิดความอึดอัดใจรับรู้ว่าคุณไม่เป็นที่ยอมรับซึ่งหากปรับตัวไม่ได้

สำหรับอธิการบดีท่านก็ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการทุ่มเทและเสียสละในการทำงาน การบริหารท่านจะใช้วิธีการเดินทางไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำ และท่านพักอยู่ที่บ้านพักในมหาวิทยาลัย ไม่ได้เดินทางไปกลับบ้านที่จังหวัดเพชรบุรีทุกวัน อันนี้ถือเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่แสดงว่าท่านเสียสละเวลาให้แก่ราชการ ดังนั้น ในตอนเย็นจะเห็นท่านเดินออกกำลังกายในบริเวณรอบสระน้ำ หรือในบริเวณมหาวิทยาลัยอยู่บ่อย ๆ จึงทำให้ทั้งอาจารย์ นักศึกษาและบุคลากรมีโอกาสดูพบปะ และพูดคุยกับท่านได้โดยง่าย และท่านก็เป็นกันเองกับทุกคน จึงเป็นที่รักและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่พบเห็นท่านรู้จักท่าน ส่วนรองอธิการบดีทุกคนก็ทำงานที่ทุ่มเทเช่นเดียวกัน แบบแผนการทำงานของท่านอธิการบดีที่บริหารแบบเดินไปรอบ ๆ (Walking Around) อาจารย์ หรือบุคลากรบางส่วนจะมีความรู้สึกอึดอัดใจอยู่บ้าง เพราะเป็นเสมือนคอยตรวจสอบการทำงาน จึงเป็นแรงบีบบังคับ แต่ก็เป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้อาจารย์ หรือบุคลากรต้องปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติตาม จึงถือเป็นส่วนสำคัญที่สร้างแบบแผนการทำงานให้กับอาจารย์ หรือบุคลากรในมหาวิทยาลัย แต่อาจารย์ หรือบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานก็จะรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นเพราะมีผู้บริหารระดับสูงสุดเห็นถึงความขยัน และความตั้งใจจริง ซึ่งการบริหารงานของอธิการบดี ส่งผลให้เกิดคุณค่าและเกิดความชื่นชมจากอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ตัวแบบของความเป็นอาจารย์ที่ดี มีความขยัน ทุ่มเท และมุ่งมั่นในการทำงานของอาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ถือเป็นการวางมาตรฐานการทำงานให้กับอาจารย์และบุคลากรรุ่นใหม่ ผู้ที่ยังมีความรับผิดชอบไม่เต็มที่ ก็มีโอกาสดูที่จะได้พิจารณาเห็นจุดบกพร่องของตนเอง และการมีมาตรฐานการทำงานของอาจารย์และบุคลากรก็เป็นส่วนที่ช่วยสร้างหลักประกันให้กับผู้รับบริการได้ว่า การสอนและการบริการต่าง ๆ คำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลัก มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อการพัฒนางานและการดูแลนักศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาประสบผลสำเร็จได้ประการหนึ่ง

“...เรื่องนวัตกรรมการเรียนการสอน อาจารย์ครุศาสตร์สอนแบบ Active Learning มาตั้งนานแล้ว ดังนั้น เวลาอบรมครู สอนลูกศิษย์ เราก็สอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยแนว Active learning...”

(คณบดีคณะครุศาสตร์: สัมภาษณ์)

“...หลังจากที่ สมศ. ประเมินจากเด็กแล้ว เขาชมว่าอาจารย์เก่าสอนดีมาก แต่อาจารย์ใหม่ขาดเรื่องเทคนิค อยากให้มีการเชื่อมโยงวิธีสอนกัน คือ หนึ่ง อาจให้สอนเป็นทีม ร่วมกันระหว่างอาจารย์เก่าและอาจารย์ใหม่ สอง ให้เขียนตำราร่วมกันหรืออาจารย์เก่า ๆ คุณภาพการสอนดีให้อนุรักษ์เอาไว้...”

(ประธานสภาอาจารย์: สัมภาษณ์)

5.4) แบบแผนการทำงานเป็นทีม: มีความร่วมแรงร่วมใจและการแบ่งปันช่วยเหลือกัน อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีแบบแผนการทำงานเป็นทีม โดยมีการแบ่งส่วนโครงสร้างการบริหารงานออกเป็นคณะ สำนัก สถาบัน และศูนย์ บุคลากรในแต่ละหน่วยงานส่วนใหญ่แล้วจะปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตรงกับตำแหน่งที่สมัคร เมื่อบุคลากรเข้าไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ จะมีความผูกพันกัน มีตำแหน่งงานตามคุณสมบัติที่เข้าไปเพื่อทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของหน่วยงาน โดยทุกคน ต้องเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (Job Description) และเมื่อทำได้ระยะหนึ่ง ให้มีการหมุนงาน (Job Rotation) คือ ให้เปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น การทำงานจึงต้องมีการพึ่งพากัน และถือว่าตนเป็นสมาชิกของทีม รับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ ร่วมกัน ร่วมดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน โดย แบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามลักษณะที่แบ่งปันช่วยเหลือกัน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เห็นว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และมีใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ด้านการบริหาร กิจกรรมนักศึกษา และอื่น ๆ ทีมมหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับที่ดี ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานในระดับหน่วยงาน แต่งตั้งคณะกรรมการในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันทำงาน ตั้งแต่ การกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง แล้วช่วยกันทำและพัฒนาปรับปรุง โดยเรียนรู้แลกเปลี่ยน ปรัชญาหารือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งการทำงาน

เป็นทีมได้ช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่น สบายใจ เพราะมีเพื่อนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ไม่โดดเดี่ยว และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ทำให้การประกันคุณภาพภายใน มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติไว้ข้อหนึ่ง คือ “กำหนดให้มีการส่งมอบผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร” ดังนั้น ถึงแม้จะเปลี่ยนผู้บริหารหรือบุคลากรบางคนก็ยังดำเนินการต่อไปได้ เพราะทีมงานยังอยู่ การแต่งตั้งคณะทำงานในระดับหน่วยงาน และระดับมหาวิทยาลัยเป็นการสร้างทีมงาน อย่างเป็นทางการซึ่งทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งส่วนมากก็จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอย่างดี การแต่งตั้งคณะทำงานในระดับหน่วยงาน ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา และคณะกรรมการ ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับคณะ สำนักและสถาบัน และแต่งตั้งคณะกรรมการในระดับ มหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพการศึกษาประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม คณะกรรมการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาได้ปรับมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ใหม่ คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพในระดับคณะ สำนัก ได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการแบ่งกันรับผิดชอบตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้เพื่อเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐานในการประเมิน คุณภาพการศึกษา แต่เมื่อมีข้อมูลของตัวบ่งชี้อื่น ๆ ก็จะเก็บข้อมูลไว้ให้ผู้ที่รับผิดชอบ และเมื่อถึง สิ้นปีการศึกษา ก็จะเขียนรายงานการประเมินตนเองในส่วนที่รับผิดชอบแล้วเอามารวมกัน ซึ่งทำให้ ได้ผลการประเมินในระดับดี ดังนั้น การทำงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมจึงเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม หรือ การจัดชั่วโมงสอนในคณะ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ จะประสานงานการจัดชั่วโมงสอนกับประธาน โปรแกรมวิชา ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน กับอาจารย์ที่อยู่ในโปรแกรมวิชาซึ่งถือว่าเป็นทีมงานในการจัดชั่วโมงสอนว่าใครสอนวิชาใด ระดับชั้นใด ที่ชั่วโมง โดยจะมีเกณฑ์ภาระงานกำหนดให้ อาจารย์ใน โปรแกรมวิชาจะตกลงกันเอง และแบ่งชั่วโมงกันได้ถ้ามีภาระงานมากเกินไป โปรแกรมวิชาจะสอนได้ก็หาหรือกับรองคณบดี ฝ่ายวิชาการ หรือคณบดีเพื่อหาทางแก้ปัญหา รวมทั้งการออกข้อสอบถ้าสอนวิชาเดียวกันหลาย ๆ คน อาจารย์จะตกลงกันเองในการแบ่งว่า วิชานี้ใครจะเป็นคนออก หรือจะออกข้อสอบร่วมกันและ ใช้ข้อสอบร่วมกันอย่างไร ส่วนงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่ ที่เป็นงานพิเศษอื่น ๆ ก็จะตั้ง เป็นคำสั่งของคณะกรรมการที่ดำเนินงานร่วมกันซึ่งส่วนใหญ่จะมีการถาม หรือทบทวนด้วยวาจาก่อน ยกเว้นงานที่ต้องใช้ความร่วมมือของอาจารย์และบุคลากรจำนวนมาก และส่วนใหญ่ปฏิบัติเป็น ประจำทุกปี เช่นงานพระราชทานปริญญาบัตร การควบคุมการสอบปลายภาคเรียนซึ่งจะมีคำสั่งเดิม

อยู่ การจัดก็จะตั้งตามรายชื่อเดิม ทำงานแบบเดิมโดยไม่ถาม เพราะบุคคลเหล่านั้นมีความถนัดในงานนั้นอยู่แล้ว หรือตั้งตามเกณฑ์ และตรงไหนที่ช่วยเหลือกันได้ก็จะช่วยกัน

แบบแผนการทำงานเป็นทีมที่มีความร่วมแรงร่วมใจและการแบ่งปันช่วยเหลือที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานมาจากการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันของอาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย การร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือกันของอาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยทำให้การทำงานมีความพร้อมเพรียง มีบรรยากาศของการร่วมคิดร่วมทำ และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพงานอันเป็นผลที่ดีต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

“...เรื่องของคน การทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม พวกนี้สำคัญ ที่จะช่วยทำให้เกิดความสำเร็จ ...”

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...งานการประกันคุณภาพภายนอกในรอบที่ 2 ในช่วงปี 2548 ของคณะ จะเอาตัวบ่งชี้มาแบ่งกันรับผิดชอบ คิฉินรับผิดชอบมาตรฐานงานบริการวิชาการและงานวิจัย คณบดีรับผิดชอบมาตรฐานด้านปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ รองคณบดีรับผิดชอบมาตรฐานการบริหาร รองคณบดีอีกท่านหนึ่งรับผิดชอบมาตรฐานการประกัน เรียกว่าเราทำงานกันเป็นทีม ทีมงานเราดี ...”

(อาจารย์ท่านหนึ่ง: สัมภาษณ์)

“...การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องที่ดี ถ้าวางระบบดี ๆ การบริหารจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ เป็นกระบวนการใช้การมีส่วนร่วมโดยระบบเข้ามาเลย...”

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

6) ปัจจัยทางด้านสภาพทางกายภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพดี คือ ตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งดี การคมนาคมสะดวก และใกล้กรุงเทพฯ มากกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นในกลุ่มราชภัฏภาคตะวันตก ด้วยกันที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งในกลุ่มราชภัฏกลุ่มหนึ่ง ซึ่งได้จัดกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการและทำกิจกรรมร่วมกันอยู่เสมอ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเดินทางได้โดยสะดวก จึงได้รับเลือกเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มภาคตะวันตกให้เป็นแหล่งจัดกิจกรรม

ทางวิชาการ นำเสนอผลงานต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้คนทั่วไปทั้งในชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รู้จักมหาวิทยาลัยมากขึ้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากชุมชน ว่าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคุณภาพ จึงส่งผลให้มีผู้มาสมัครเข้าเรียนมากกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ แห่งอื่น ๆ ในกลุ่มราชภัฏภาคตะวันตก

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมยังได้จัดสภาพแวดล้อมภายใน มีภูมิสถาปัตยกรรมที่สวยงาม มีบริเวณที่เขียวและสะอาด ร่มรื่น น่าเรียน มีสภาพบรรยากาศที่สามารถให้นักศึกษา ทำงานได้ร่มไม้ได้ มี Wi-Fi ทำให้นักศึกษาสามารถเอาโน้ตบุ๊กมาใช้ค้นข้อมูลจาก Internet ได้ เพราะท่านอธิการบดี มีนโยบายไม่ให้นักศึกษาออกไปข้างนอก รวมทั้งสภาพความพร้อมของอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ และสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสภาพทางกายภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในปีการศึกษา 2548 กล่าวได้ว่า อยู่ในระดับที่มีความพร้อมค่อนข้างมาก คือ มีห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนนักศึกษา มีห้องที่ใช้ปฏิบัติการสอน ห้องศูนย์ที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ และห้องปฏิบัติการทางภาษา สถานที่ออกกำลังกายและการบริการอนามัย หอพัก สภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ที่มหาวิทยาลัยจัดเป็นการบริการ ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตนักศึกษา รวมทั้งมีสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นอาคารสูง 7 ชั้น ที่สร้างเสร็จ เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2544 และได้สร้างอาคารอีกหลังหนึ่งเป็นอาคาร 5 ชั้น มาเชื่อมต่อและได้สร้างเสร็จ ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2547 และในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2548 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานโดยรวมหน่วยงานสำนักวิทยบริการและงานศูนย์คอมพิวเตอร์เข้าไว้ด้วยกัน และใช้ชื่อ “สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ” ทำให้มีห้องเก็บวัสดุ/ครุภัณฑ์ต่าง ๆ จัดบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ ห้องสมุด วัสดุโสตทัศนศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ ที่มีคอมพิวเตอร์ให้บริการ 120 เครื่อง และสื่อการเรียน เป็นต้น

การที่มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพดี การคมนาคมสะดวก และใกล้กรุงเทพฯ มีภูมิสถาปัตยกรรมที่สวยงาม จัดบรรยากาศให้ร่มรื่น น่าเรียน รวมทั้งสภาพความพร้อมของห้องเรียน ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด และห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการผลิตบัณฑิต ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และช่วยพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของหลักสูตร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

“...มีตึกใหม่ ๆ ขึ้นอีกเยอะแล้วมีการปรับปรุงสภาพให้น่าอยู่มากขึ้น เพราะท่านอธิการบดี มีนโยบายไม่ให้นักศึกษาออกไปข้างนอก เน้นความเขียว สภาพบรรยากาศที่สามารถนั่งทำงาน

ที่ได้ร่วมไม้ได้ มี Wi-Fi ตลอด ที่นี้เย็น ๆ ค่า ๆ จะเหมือน Resort จะมีเปิดไฟตามทาง และก็มี Fitness เย็น ๆ ก็จะมีอาร์บิคมีคนนำเดิน...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

7) ปัจจัยทางด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1) การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

การศึกษา ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการประเมินในระดับดี คือ การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทุกคน เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการประเมินตนเองว่า เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน คุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งจะมีความสำคัญต่ออนาคตของสถานศึกษาและประเทศชาติ รวมทั้งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าการประเมินตนเอง ก็คืองานในหน้าที่นั่นเอง ไม่ใช่งานที่เป็นภาระเพิ่มเติม นอกจากนี้บุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประกันคุณภาพภายในด้วย การมีความรู้ความเข้าใจเรื่องของการประกันคุณภาพ ทำให้รู้ว่าจะต้องเตรียมการอย่างไร จะทำงานอย่างไร จะจัดเก็บเอกสารอย่างไรให้ได้คะแนนมหาวิทยาลัยได้เห็นความสำคัญดังกล่าวจึงกำหนดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในข้อ 5 ว่า “เสริมสร้างความเข้าใจ เน้นให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา” และได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะ สำนัก สถาบัน หน่วยงานที่พัฒนาความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในองค์กร สร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์งานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้ดำเนินการสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจในหลายรูปแบบ เช่น ไปประชุมสัมมนาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้เชิญผู้บริหารไปชี้แจงรับฟังเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งทางมหาวิทยาลัยได้ส่งผู้บริหารไปชี้แจงรับฟังมาแล้ว 18 คน และมหาวิทยาลัยยังได้จัดอบรม ประชุม สัมมนา ให้กับบุคลากรภายในเป็นระยะ ๆ แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการร่วมตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของคณะ หน่วยงานต่าง ๆ และของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากเอกสาร คู่มือต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์งานประกันคุณภาพผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ของกลุ่มงานวิจัย และพัฒนาระบบประกันคุณภาพ เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย และจดหมายข่าวเฟื่องฟ้า เป็นต้น รวมทั้ง รองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และรองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาที่ทำหน้าที่ดูแลกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษาได้แบ่งกันรับผิดชอบ และเข้ามา

มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการประกันคุณภาพให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยการบรรยายให้ความรู้ในการจัดประชุมของหน่วยงานที่ขอมานอกจากนั้นยังได้ใช้วิธีพูดคุยโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติดตามงาน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการประกันคุณภาพด้วย

“...การที่เราและทีมงานของเราหลายคนมีความรู้เรื่องของการประกันคุณภาพเหมือนเรารู้ข้อสอบ จะทำงานอย่างไรถึงจะได้คะแนน จะเตรียมอย่างไร หรือจะจัดเก็บเอกสารอย่างไร หรือรู้ว่ามาตรฐานนี้จะนำเอาอะไรมาให้เขาดู บางคนทำงานแทบแย่ แต่เก็บเอกสารหลักฐานไม่ถูกก็เลยทำให้ไม่ได้คะแนน...”

(คนบด: สัมภาษณ์)

“...ในช่วงก่อนการประเมินคุณภาพภายใน หรือประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 2 ก็มีการจัดอบรมบ้าง ส่วนมากเป็นการจัดอบรมในมหาวิทยาลัยโดยสำนักมาตรฐานของมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดอบรมให้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบว่าจะต้องทำการประกันคุณภาพกันแล้ว ความรู้สึกมันต่างกับที่เรารับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ ซึ่งเรารู้สึกเหมือนกับว่าเป็นเรื่องไกลตัว แต่ฟัง ๆ ไปมันก็เกี่ยวข้องกับทุกคน...”

(เจ้าหน้าที่การเงิน: สัมภาษณ์)

“...ทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้เชิญผู้บริหารที่เกี่ยวข้องไปชี้แจงรับฟังการประเมิน แล้ว 18 คน และมหาวิทยาลัยจะจัดอบรมผู้ประเมินคุณภาพภายในวันที่ 2 - 3 มิถุนายน 2551 นี้ ประมาณ 40 คน...”

(รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ: สัมภาษณ์)

7.2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

การกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ร่วมกันทำงานเป็นทีมนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพประสบความสำเร็จ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานและกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ในที่ประชุมกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้ให้รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความมั่นใจในการดำเนินงาน และได้มอบหมายให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อเป็นตัวกลาง

ในการประสาน กำกับ ดูแลให้มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกัน โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบเป็นรายปี และบางปีได้ใช้คณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งไว้แล้วตั้งแต่ปีก่อน หรือในกรณีที่ยังไม่มีกรรมการใด ๆ เลย ก็ตั้งขึ้นมาใหม่โดยพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อรับผิดชอบการประกันคุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เป็นต้นว่า ในคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ 859/2549 เรื่องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการรวบรวมเอกสารข้อมูลประกอบการประเมิน และการจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อรองรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตามมาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ เป็นต้น และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะมีฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพครู กระบวนการเรียนการสอน และผู้เรียน ฝ่ายบริหารรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพบุคลากรและกระบวนการบริหาร ในขณะเดียวกันก็มีคณะกรรมการกลางประสานการดำเนินงานในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และผู้แทนของคณะกรรมการชุดต่างๆ

“...งานประกันคุณภาพเราจะแบ่งกันรับผิดชอบ ในที่ประชุมกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย จะแบ่งกันว่าตัวชี้วัดทั้ง 3 - 4 หน่วยงานหลัก มีทั้งหมดกี่ตัว อะไรที่มันเหมือน อะไรที่ต่างกัน รวมแล้วได้เท่าไร จากนั้นจะให้รองอธิการเป็นผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ว่ารองฯ ไหน รับผิดชอบ เรื่องอะไร...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

7.3) การวางแผนและการกำกับดูแล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
มหาวิทยาลัยได้มีการวางแผนและการกำกับดูแลที่เป็นระบบ เพื่อให้มีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนตั้งแต่การแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบการดำเนินงาน การทบทวนปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ ปี 2545 ซึ่งเมื่อทบทวนแล้วยังเห็นว่ามีเหมาะสมกับสภาพการณ์ จึงได้ใช้ต่อเนื่องมาจนถึงในปีการศึกษา 2548 ส่วนยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ มีการปรับทุกปี มีการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น การพัฒนาตัวบ่งชี้ในการประเมิน โดยยึดตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นฐาน และทุกหน่วยงานได้ปรับวิธีการทำงาน ตาม ตัวบ่งชี้ (KPI) การประชุมทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของคณะ/ หน่วยงาน แล้วสังเคราะห์เป็นรายงานการประเมินตนเอง

(SAR) ของมหาวิทยาลัย โดยการเขียนรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และการเก็บหลักฐาน ข้อมูลระดับหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานแบ่งกันรับผิดชอบตามตัวบ่งชี้ มีการกำกับดูแล โดยหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี/ ผู้อำนวยการสำนัก ส่วนการเขียนรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และการเก็บหลักฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแบ่งกัน รับผิดชอบตามตัวบ่งชี้ มีการกำกับดูแล โดยรองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา และมีผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประสานงาน และจัดให้มีการประชุม ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานที่ทำไปแล้ว และช่วยกัน พัฒนางานที่จะทำต่อไป

“...วิสัยทัศน์ ในปี 2548, 2549 และ/ 2550 จึงเหมือนกัน ส่วนยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ ปรับทุกปี ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ได้ยึด KPI ของ สมศ. ทุกหน่วยงานได้ปรับ วิธีการทำงานตาม KPI ในปี 2548 ได้ปรับ KPI โดยใช้ สมศ. เป็นฐาน...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...ตัวบ่งชี้ของมหาวิทยาลัยมี 75 ตัวชี้วัด มอบให้คณะนำไปให้โปรแกรมพิจารณา ว่าสิ่งที่วัดระดับโปรแกรมมีตัวบ่งชี้ 31 ตัว เกี่ยวข้องโดยตรงหรือไม่ โดยเน้นการผลิตบัณฑิต การเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม งานวิจัย การทำนุบำรุงศาสนา บางตัวบ่งชี้ โปรแกรม มีผู้บริหาร โปรแกรมทำ ...”

(รองอธิการบดี: สัมภาษณ์)

7.4) การมีส่วนร่วมและปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม นอกจากจะทำงาน กันเป็นทีมระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเองแล้ว ยังได้ทำงานร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย หน่วยงานในเขตพื้นที่ และหน่วยงาน ที่กำกับดูแลในส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งเป็นผู้ออกเกณฑ์ที่ใช้ใน การประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็น การระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังได้มีการประชุมปรึกษาหารือกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงาน ร่วมการตรวจสอบคุณภาพ

ภายในกับมหาวิทยาลัยอื่นอย่างเป็นทางการ รวมทั้ง มหาวิทยาลัยที่อยู่ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามาร่วมตรวจประเมิน ซึ่งทำให้ผลดีต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นอย่างมาก เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และช่วยให้มหาวิทยาลัยมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางมากขึ้น ก่อให้เกิดแนวคิด และแนวทางที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับตนเอง นอกจากนั้นยังเป็นกลไกในการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า เพื่อตามให้ทันคนอื่นอีกด้วย มหาวิทยาลัยจึงควรที่จะมา ประชุมและปรึกษาหารือร่วมกัน อาจเป็นภาคเรียนหรือปีละ 1 หรือ 2 ครั้ง ก็ได้

2. ปัจจัยภายนอก

1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม

โครงสร้างทางเศรษฐกิจของจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นชุมชนที่อยู่ใกล้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมากที่สุด รายได้ประชากรส่วนใหญ่มาจากการทำการเกษตรกรรม ค้าขาย การรับจ้าง พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว อ้อย หน่อไม้ฝรั่ง พืชผักต่าง ๆ และผลไม้บางชนิด เช่น ส้มโอ ขนุน มะพร้าว ชมพู่ ฝรั่ง เป็นต้น การทำปศุสัตว์ ที่นํารายได้หลักมาสู่กสิกร ได้แก่ สุกร เป็ด ไก่ ปลา กุ้ง ก้ามกราม ลักษณะภูมิประเทศทั่วไปเป็นที่ราบลุ่ม มีแม่น้ำท่าจีนไหลผ่าน มีที่ดอนอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของอำเภอเมือง และท้องที่อำเภอกำแพงแสนเท่านั้น ที่ราบลุ่มในอำเภอนครชัยศรี สามพราน บางเลน และพุทธมณฑล มีความอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การทำเกษตรกรรม ประชากรส่วนใหญ่จึงประกอบอาชีพเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ นอกจากนี้ ยังมีโรงงานอุตสาหกรรม เช่น โรงงานอาหารสำเร็จรูป โรงงานสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป โรงกลั่นน้ำมันพืช โรงงานสุรา โรงงานชิ้นส่วนรถยนต์ เครื่องปั้นดินเผา ฯลฯ ตั้งอยู่ในอำเภอต่าง ๆ ด้วย จากทำเลที่ตั้งของจังหวัด นครปฐมอยู่ใกล้กรุงเทพฯ และมีสถานที่ท่องเที่ยวอยู่ในจังหวัดหลายแห่ง เช่น พระปฐมเจดีย์ พระราชวังสนามจันทร์ อุทยานแมลงเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สวนสัตว์เปิด ตัวเงินตัวทอง พุทธมณฑล ตลาดน้ำดอนหวาย พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง สวนสามพราน ฟาร์มจระเข้ สามพราน แหล่งคุณกรรมชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เป็นต้น ทำให้ ประชากรมีรายได้จากการประกอบอาชีพการจัดบริการนักท่องเที่ยวอีกอาชีพหนึ่งด้วย ลักษณะ โครงสร้างทางเศรษฐกิจและอาชีพของประชาชนที่มีพื้นเพมาแต่เดิมเช่นนี้ ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ มีรายได้ที่ไม่ค่อยแน่นอน ดังนั้น คนกลุ่มนี้จึงมีฐานะค่อนข้างยากจน แต่ถ้าคิดมูลค่าของที่ดินที่พวกเขาเป็นเจ้าของ ถ้าขายจะได้เงินค่อนข้างมากเพราะเป็นจังหวัดที่อยู่ติดกับกรุงเทพฯ ที่ดินมีราคาแพง ส่วนพวกที่เป็นข้าราชการที่ย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานอยู่ใหม่เนื่องจากเป็นจังหวัดที่อยู่ใกล้กรุงเทพฯ และมีมหาวิทยาลัยในจังหวัดนี้หลายแห่ง นักการเมืองท้องถิ่น เจ้าของกิจการ เจ้าของโรงงานต่าง ๆ ก็จะมีฐานะปานกลาง หรือร่ำรวย

พื้นฐานทางสังคมโดยทั่วไป ประชาชนมีความสุข มีขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อและการนับถือศาสนาที่สามารถกลมกลืนและอยู่ร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา ขัดแย้งกัน แต่ค่านิยมของคนในชุมชนก็จะมีลักษณะเหมือนกับค่านิยมของคนส่วนใหญ่ คือนิยมในการที่มีปริญญา เพราะเชื่อว่าจะเป็นใบเบิกทางที่ทำให้ได้งานทำที่สบายกว่าอาชีพเกษตรกรรม ค้าขาย การรับจ้าง ที่พ่อแม่ทำอยู่ จึงตื่นตัวกับการที่จะให้ลูกหลานได้เรียนต่อ และในปัจจุบัน การรับข้อมูลข่าวสารสะดวกและรวดเร็ว เดินทางเข้ากรุงเทพฯ สะดวก ค่านิยมของเด็กส่วนใหญ่ ต้องการเรียนมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง หรือมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกรุงเทพฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ จึงสอบระบบ O-Net ระบบ A-Net เลือกมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังกล่าว แต่เมื่อพลาดหวัง ผู้ที่มีพ่อ แม่ ผู้ปกครองฐานะดีก็จะเลือก ไปเรียนในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ต้องเสียค่าเรียน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แพงมาก ส่วนผู้ที่มีพ่อ แม่ ผู้ปกครองที่มีฐานะยากจนก็จะมาเลือกเรียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือมหาวิทยาลัยที่อยู่ในจังหวัดนครปฐมที่ยังเปิดรับอยู่และมีค่าใช้จ่ายไม่แพงมาก ผู้ปกครองสามารถส่งเสียให้เรียนได้ ประกอบกับทางมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้มีการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า มหาวิทยาลัยมีทุนกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) มีทุน 80 พรรษา และทุนอื่น ๆ ส่วนนักศึกษาที่ตั้งใจมาสมัครเรียนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมโดยไม่ไปสมัครสอบที่อื่นเลยก็เพราะมีโปรแกรมวิชา/ หลักสูตรให้เลือกเรียนตรงกับที่ต้องการ หรือที่เป็นนักศึกษาที่รับทุน หรือนักศึกษาระบบโควตาพิเศษ โดยทำสัญญารับทุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเลย จึงไม่ไปสมัครสอบที่อื่น และอีกส่วนหนึ่งมาจากจังหวัดใกล้เคียงที่เดินทางมาสะดวก หรือมาจาก จังหวัดทางภาคอื่น ๆ เช่น มาจากภาคอีสาน โดยเห็นรุ่นพี่ที่เคยมาเรียนที่นี่เมื่อจบแล้วได้งานทำก็เลยตามมาเรียนบ้าง

เนื่องจาก ปัจจัยตัวป้อน คือผู้เรียน ซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุด ที่มหาวิทยาลัยต้องจัดการเรียนการสอน หรือจัดกิจกรรมพัฒนาให้เกิดคุณภาพได้มาตรฐานตามที่ได้กำหนดไว้ จึงเป็นภาระที่หนักของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ที่จะทำให้นักศึกษามีคุณภาพ เมื่อจบแล้วมีงานทำเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงได้ ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยของกระบวนการบริหารการศึกษา ตามปกติ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

“...ทางบ้านหนูมีทุนน้อย มาเข้าที่นี่ เพราะสามารถกู้เงิน กยศ. ได้ ค่าเทอมถูกกว่าที่อื่น อยู่ใกล้กรุงเทพฯ และก็มีล้อมรอบด้วยมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หลายแห่ง เมื่อมีคู่แข่งรอบ ๆ ทำให้เราต้องพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยดี...”

(นักศึกษาภาคปกติกลุ่มหนึ่ง: สัมภาษณ์)

“...พวกมันหลัง ๆ เขาเห็นพวกที่ ๆ มาเรียนที่นี้จบแล้วก็ได้งาน เขาก็เลยตามกันมาเรียนที่นี้...”

(ผู้ปกครอง: สัมภาษณ์)

2) ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีดังนี้

2.1) นโยบายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เป็นแนวนโยบายได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการทุกระดับไว้ในหมวดที่ 6 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก ตาม มาตรา 49 ซึ่งกำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ รวมทั้งแนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในกฎหมาย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา, 2547, หน้า 30) และจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมจึงได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทุกปี และจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี โดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก เมื่อวันที่ 1 - 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และประเมินครั้งต่อไปภายใน 5 ปี ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สองแล้ว เมื่อวันที่ 28 - 30 สิงหาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งได้ผลการประเมิน อยู่ในระดับดี ท่านอธิการบดีก็เห็นด้วยกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าว และให้การส่งเสริมเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษามาโดยตลอด และได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ และตื่นตัวในการดำเนินการประกันคุณภาพรวมทั้ง มีคำสั่งให้

อาจารย์และบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรับการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นระยะ ๆ แต่การดำเนินงานได้พบปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง คือ บางหน่วยงานก็ไม่ค่อยทำการพัฒนา เช่น เรื่อง การปรับแผนการปฏิบัติงาน แต่ว่าจะเริ่มตระหนักมากขึ้น และเมื่อประเมินแล้วผลออกมาไม่ดี ก็จะทำให้ภาพลักษณ์ ของหน่วยงานนั้นไม่ดี ก็เลยเหมือน ถูกบังคับทางอ้อมด้วย ประกอบกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินที่หน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) กำหนดบางปีมีการเปลี่ยนแปลง และประกาศให้มหาวิทยาลัยรับทราบล่าช้า ใกล้กับช่วงเวลาที่มีการประเมินคุณภาพการศึกษา กิจกรรมบางอย่าง ได้ดำเนินการไปแล้ว และไม่ได้จัดเก็บเอกสารเก็บไว้ ทำให้จัดหาเอกสารมายืนยันไม่ได้ ทำให้ ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไม่ดีเท่าที่ควร และเกณฑ์ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (สมศ.) กำหนด บางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงและไม่ชัดเจน และเกณฑ์ ของ 2 หน่วยงาน ดังกล่าวแตกต่างกัน ทำให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมต้องเร่งพัฒนาเกณฑ์ดังกล่าว

“...ก่อนหน้าประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 2 บางหน่วยงานก็ไม่ค่อยทำ เช่น เรื่อง การปรับแผนการปฏิบัติงาน แต่ว่าจะเริ่มตระหนักไปเรื่อย ๆ ทั้งตระหนักด้วย ถูกบังคับด้วย และก็ทำด้วย ในอนาคตคาดว่าจะดีขึ้นเรื่อย ๆ ...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพ: สัมภาษณ์)

2.2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ให้การสนับสนุน

การประกันคุณภาพภายใน ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการภายใน เพื่อให้ การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลนั้น สกอ. ได้ดำเนินการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ ให้กับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง จัดทำคู่มือการประเมินผลภายใน จัดทำเอกสาร ต่าง ๆ ให้มหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และ สกอ. ได้พัฒนาผู้บริหารให้มีจิตสำนึก ในการทำการประเมินผลภายใน และสามารถบริหารงานประเมินผลภายในให้เป็นส่วนหนึ่ง ของงานปกติ สกอ. ได้เชิญอธิการบดี และคณะผู้บริหารไปอบรมโดยบอกว่าให้ไปอบรมเพื่อเป็น ผู้ประเมินผลภายใน ซึ่งท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมท่านก็ได้ไปเข้าร่วมประชุมด้วย และในช่วงที่มหาวิทยาลัยมีการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สอง นั้น เลขาธิการสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ท่านเป็นผู้รั กฏระเบียบเกี่ยวกับการบริหาร และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี และการที่ท่าน

มาทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมตามหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัยนั้น ผู้วิจัยเชื่อว่า ท่านได้ใช้ประสบการณ์ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย และส่งผลให้การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สองมีผลการประเมินในระดับดี

“...มีการเชิญอธิการบดีไปอบรม เขามีเทคนิคการเชิญ เทคนิคเขาง่ายนิดเดียว เขาไม่ได้บอกว่าจะอบรมให้อธิการ แต่เขาบอกว่าให้ไปอบรม เพื่อให้อธิการเป็นผู้ประเมิน ใครก็รู้ อธิการเป็นคนที่ต้องบอกอยู่แล้ว ...”

(อธิการบดี: สัมภาษณ์)

“...ทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้เชิญผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ไปชี้แจงรับฟังการประเมิน แล้ว 18 คน ในช่วงก่อนประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่สอง ...”

(รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ: สัมภาษณ์)

“...ในช่วงที่ประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ. รอบที่สอง เลขธิการ สกอ. ท่านมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ท่านเป็นได้ กฎหมายไม่ได้ห้าม ฉะนั้น การได้แรงสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ จากท่าน ก็อาจจะเป็นจุดหนึ่งที่จะช่วยส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ. ...”

(กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่ทำให้ได้รับการประเมินในระดับดี พบปัจจัยต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

1) ปัจจัยด้านทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร: ผู้บริหารเป็นคนเก่ง มุ่งมั่น ทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ระยะสั้น และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้บริหารมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารมีการกำกับติดตามและการจัดการกับปัญหาได้อย่างดี

2) ปัจจัยด้านทางโครงสร้างขององค์กร: โครงสร้างการดำเนินงานที่มีอำนาจ และมีความคล่องตัวมากขึ้น และมีการมอบหมายงานตามตำแหน่ง ตามความเหมาะสม และมี

การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์ และมีการทบทวนปรัชญาวิสัยทัศน์ทุกปีโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) ปัจจัยทางด้านบุคลากร: ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี: การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีการพัฒนาเทคโนโลยีใช้ในการจัดการศึกษา

5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร: ความมั่นคงในงาน กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกมั่นคง แต่พนักงานอาจารย์ มีความรู้สึกไม่ค่อยมั่นคงนัก ความสัมพันธ์ของอาจารย์กลุ่มหนึ่งรักใคร่กลมเกลียวช่วยเหลือกันดี และอีกกลุ่มหนึ่งมีวัยที่ใกล้เคียงกันปฏิบัติงาน ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน การมีตัวแบบของความเป็นอาจารย์ที่ดี อาจารย์เก่าสอนดี มีจิตวิญญาณของการเป็นครู ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละ มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและการแบ่งปันช่วยเหลือกัน

6) ปัจจัยด้านกายภาพ: มีทำเลที่ตั้งดี การคมนาคมสะดวก และใกล้กรุงเทพฯ มีสภาพแวดล้อมภายในที่สวยงาม มีบริเวณที่เขียวและสะอาด ร่มรื่น มีอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และมีสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้

7) ปัจจัยทางการประกันคุณภาพ มีการสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน มีการวางแผนและการกำกับดูแล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน มีส่วนร่วมและปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่

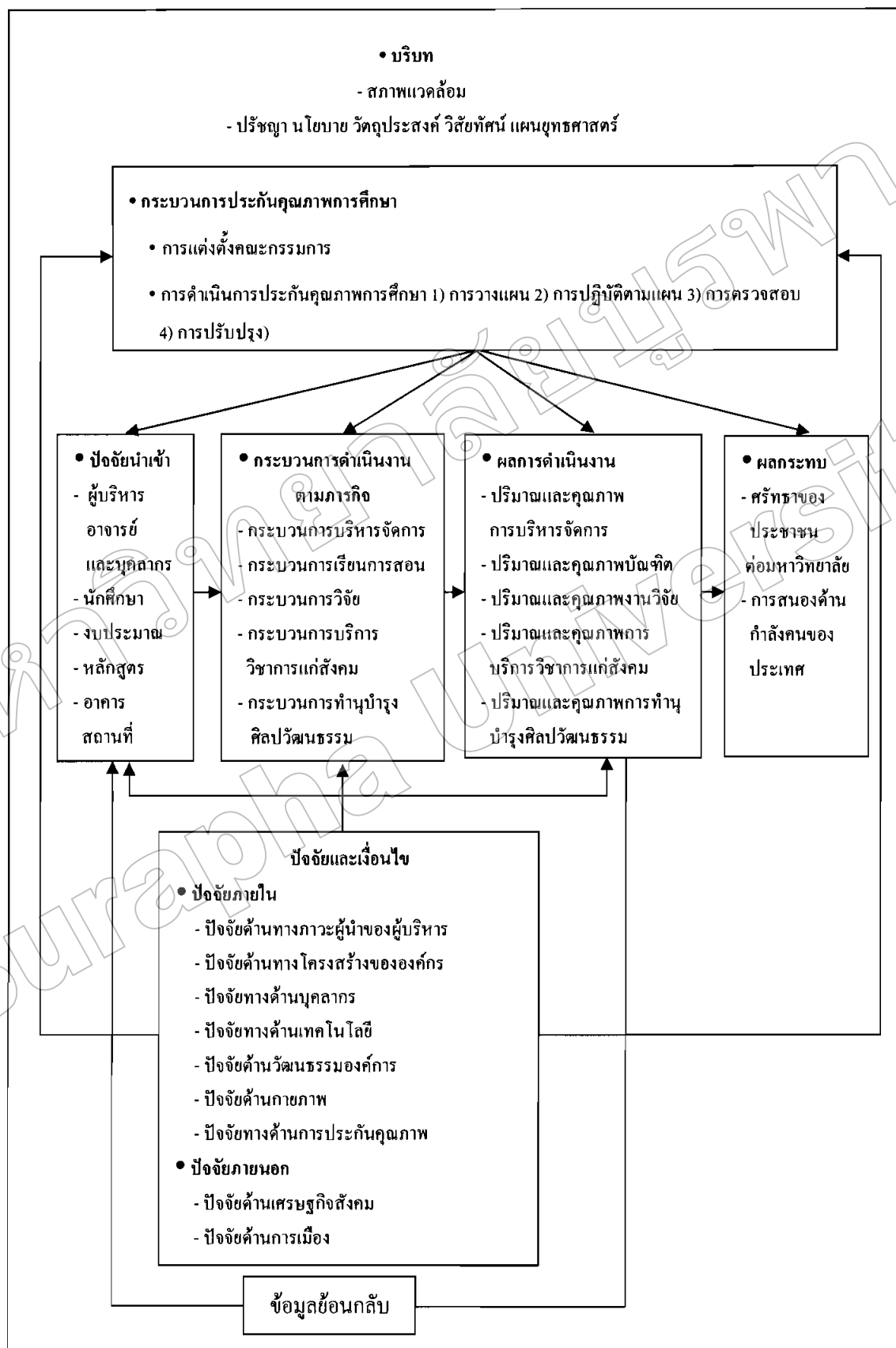
1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม: ส่งผลต่อปัจจัยตัวป้อน คือ ผู้เรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ขาดเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) พวกที่ตั้งใจมาสมัครเรียนก็เพราะมีโปรแกรมวิชา/ หลักสูตรให้เลือก เรียนตรงกับที่ต้องการ หรือที่เป็นนักศึกษาที่รับทุน หรือนักศึกษาระบบ โควตาพิเศษ หรืออยู่จังหวัดใกล้เคียงที่เดินทางมาสะดวก

2) ปัจจัยด้านการเมือง: นโยบายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ให้การสนับสนุน

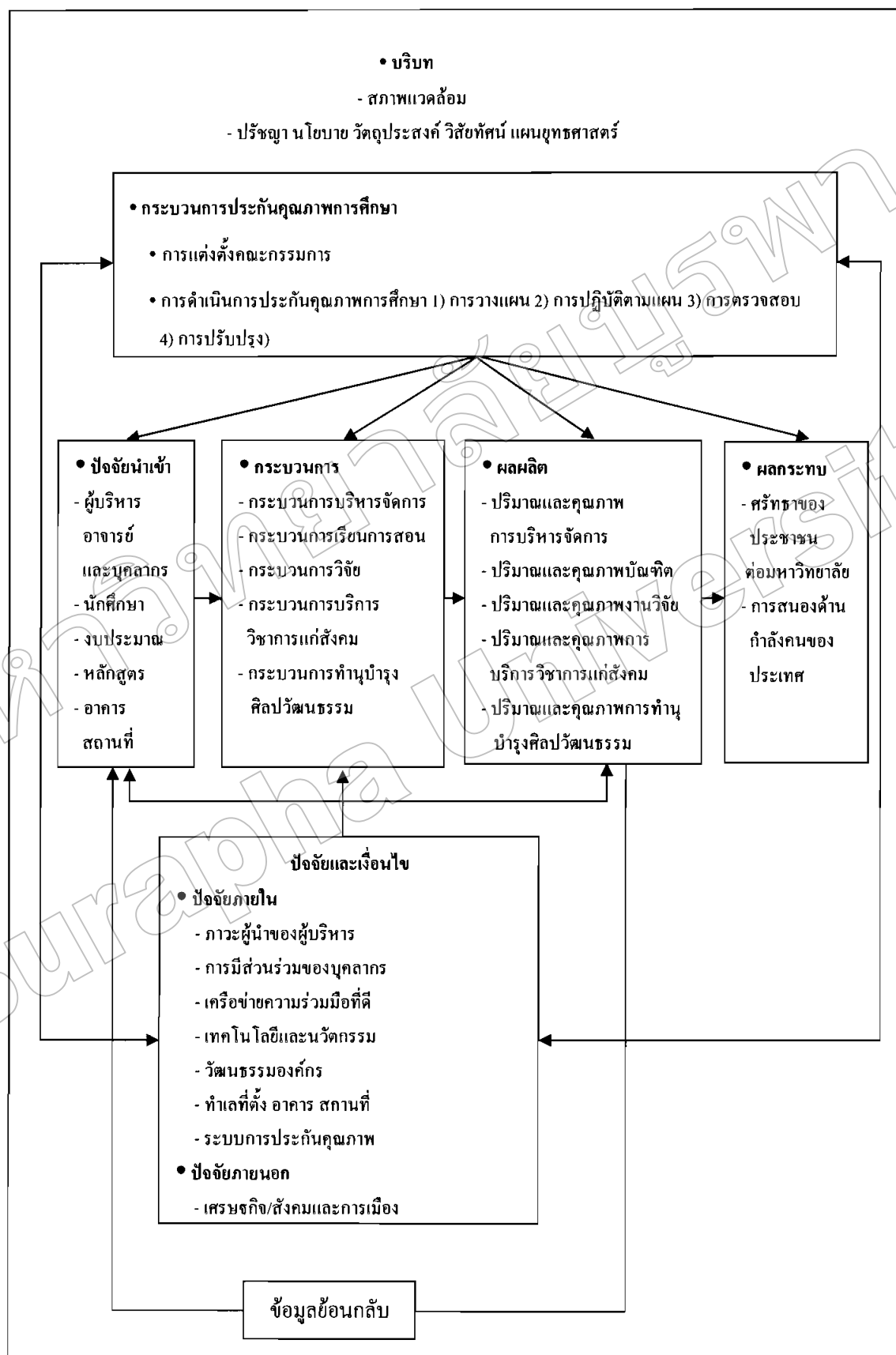
จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบท และสภาพการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพ การศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ศึกษารูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทำให้ได้รูปแบบของการดำเนินการประกันคุณภาพ
การศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และทำให้ได้รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา
ในบริบทของไทย ดังภาพที่ 21 และ ภาพที่ 22

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University



ภาพที่ 21 รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



ภาพที่ 22 รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาในบริบทของไทย