

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และเพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่ทำให้ผ่านการประเมินในระดับดี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้รูปแบบ Context/ Input/ Process/ Output/ Impact/ Model ซึ่งได้แก่ บริบท (Context)/ ปัจจัยนำเข้า (Input)/ กระบวนการดำเนินงาน (Process)/ ผลผลิต (Output)/ ผลกระทบ (Impact)/ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ และพื้นที่ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างแบบเจาะจง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษารายรอบที่ 2 อยู่ในระดับดี โดยผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษา ผู้วิจัยพบปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ทำให้ผ่านการประเมินในระดับดี

ผู้วิจัยจะนำเสนอในแต่ละประเด็น ดังนี้

รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จากการศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาตามปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต/ ผลการดำเนินงาน (output) และผลลัพธ์/ ผลกระทบ (outcome) ดังนี้

ด้านบริบท (Context) ได้แก่ สภาพแวดล้อม ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร นักศึกษา งบประมาณ หลักสูตร อาคารสถานที่ กระบวนการ (process) ได้แก่

กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการบริการวิชาการแก่สังคม และกระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลผลิต/ ผลการดำเนินงาน (Output) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพการบริหารจัดการ ปริมาณและคุณภาพบัณฑิต ปริมาณและคุณภาพงานวิจัย ปริมาณและคุณภาพการบริการวิชาการแก่สังคม ปริมาณและคุณภาพการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และผลลัพธ์/ ผลกระทบ (Outcome) ได้แก่ ศรัทธาของประชาชนต่อมหาวิทยาลัย และการสนองด้านกำลังคนของประเทศ สำหรับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) ซึ่งในส่วนของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับ มีลักษณะเป็นวงจร 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) ในการดำเนินงานแต่ละองค์การอาจจะมีวงจร PDCA อยู่หลาย ๆ วงเชื่อมโยงซ้อนกันอยู่ วงใหญ่สุด คือ วงที่มีวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นแผนงาน (Plan=P) ซึ่งอาจครอบคลุมต่อเนื่องหลายปีจึงบรรลุผล การจะผลักดันให้วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยปรากฏเป็นจริงได้ก็ต้องมีการปฏิบัติ (Do = D) โดยมหาวิทยาลัยได้นำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ศูนย์ สำนัก และสถาบัน แผนปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิด วงจร PDCA ของหน่วยงานขึ้นใหม่ เช่น คณะมอบหมายงานให้โปรแกรมวิชารับผิดชอบในการประกันคุณภาพในระดับ โปรแกรม ทำให้เกิด วงจร PDCA เพิ่มขึ้นอีกหลาย ๆ วง โดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ของมหาวิทยาลัย และถ้ามหาวิทยาลัย/ หน่วยงานมีการติดตามตรวจสอบ (Check = C) จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานซึ่งอาจติดตามตรวจสอบด้วยตัวเอง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนำผลการตรวจสอบ มาปรับปรุง แก้ไขจุดที่เป็นปัญหา หรืออาจต้องปรับแผนใหม่ในแต่ละปี (Act = A) เพื่อให้วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริง และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ และเมื่อมีการประเมินผลภายในทุกปีแล้ว ในทุก 5 ปีให้มีการประเมินผลภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ดังนั้น กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะกรรมการ 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 ทั้งระดับ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์ สำนัก

8) จัดทำข้อมูล ข่าวสาร จัดกิจกรรมและผลการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่ งานประกันคุณภาพการศึกษา

9) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น ในการประกันคุณภาพการศึกษา

3. การตรวจสอบ:

จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในทุกปีการศึกษา

จัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษานอกอย่างน้อยทุก 5 ปี ต่อ 1 ครั้ง

4. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา: นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานและวางแผนในการพัฒนางาน

ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม ที่ทำให้ผ่านการประเมินในระดับดี

จากการศึกษา ผู้วิจัย พบปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ทำให้ผ่านการประเมินในระดับดี จำแนกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และในแต่ละกลุ่มปัจจัย มีปัจจัยย่อย ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

1) ปัจจัยด้านทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร: ผู้บริหารเป็นคนเก่ง มุ่งมั่น ทุ่มเทและจริงจังในการทำงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้บริหารมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและการจัดการกับปัญหาได้อย่างดี

2) ปัจจัยด้านทางโครงสร้างขององค์กร: โครงสร้างการดำเนินงานที่มีอำนาจ และมีความคล่องตัวมากขึ้น และมีการมอบหมายงานตามตำแหน่ง ตามความเหมาะสม และมีการกำหนด ปรัชญาวิสัยทัศน์ และมีการทบทวนปรัชญาวิสัยทัศน์ทุกปีโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง

3) ปัจจัยทางด้านบุคลากร: ผู้บริหารรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย อาจารย์รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี: การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีการพัฒนาเทคโนโลยีใช้ในการจัดการศึกษา

5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร: ความมั่นคงในงาน กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึก มั่นคงแต่พนักงานอาจารย์มีความรู้สึกไม่ค่อยมั่นคงนัก ความสัมพันธ์ของอาจารย์กลุ่มหนึ่ง รักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือกันดี และอีกกลุ่มหนึ่งมีวิถีที่ใกล้เคียงกันปฏิบัติงาน ภายใต้กฎเกณฑ์ เดียวกัน การมีตัวแบบของความเป็นอาจารย์ที่ดี อาจารย์เก่าสอนดี มีจิตวิญญาณของการเป็นครู ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละ มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและการแบ่งปัน ช่วยเหลือกัน

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

7) ปัจจัยทางการประกันคุณภาพ: มีการสร้างความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายใน มีการวางแผนและการกำกับดูแล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน มีส่วนร่วมและปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่

1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม: ส่งผลต่อปัจจัยตัวป้อน คือ ผู้เรียนส่วนใหญ่มีฐานะ ขาดทุน กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) พวกที่ตั้งใจมาสมัครเรียนก็เพราะมีโปรแกรมวิชา/ หลักสูตร ให้เลือกเรียนตรงกับที่ต้องการ หรือที่เป็นนักศึกษาที่รับทุน หรือนักศึกษาระบบโควตาพิเศษ หรือ อยู่จังหวัดใกล้เคียงที่เดินทางมาสะดวก

2) ปัจจัยด้านการเมือง: นโยบายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ให้การสนับสนุน

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยรูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผ่านการประเมินในระดับดี: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในครั้งนี้ ผลการวิจัยที่จะนำมาอภิปราย มีดังนี้

รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาตามปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้หลัก PDCA มี 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา โดยเริ่มตั้งแต่

ขั้นตอนที่ 1) การวางแผน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในทุกระดับ ทั้งในระดับ

มหาวิทยาลัย คณะ สำนัก สถาบันฯ และระดับโปรแกรมวิชา ได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการประกันคุณภาพการศึกษา และได้มีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติในทุกระดับ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการประกันคุณภาพ และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลพื้นฐานให้เป็นปัจจุบัน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับที่ เมอกาทรอยด์ และมอแกน (Murgatroyd & Morgan, 1994, pp. 63 - 65) ได้วิเคราะห์องค์การที่นำ TQM ไปปฏิบัติงานได้ดี พบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีการดำเนินการตามแนวทางเดียวกันขององค์การ ทุกคนมุ่งสู่จุดหมายด้วยกลยุทธ์เดียวกัน และยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์การ และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทำให้องค์การเพิ่มผลการปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2) การปฏิบัติ ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยได้บูรณาการองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์ของ สกอ. ให้เชื่อมโยงกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพภายนอกของ สมศ. ได้เป็น 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ นั้น และข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ก็คือ ได้ทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR_o) เพื่อรับการตรวจประเมินคุณภาพภายในและรับการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกโดยทำเป็นเล่มเดียวกัน นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยยังได้จัดทำคู่มือทุกระดับตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย คณะ/ หน่วยงานและโปรแกรมวิชา ได้จัดทำรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย ของคณะ/ หน่วยงานและของโปรแกรมวิชาเป็นประจำทุกปี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก และบุคลากรที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพได้จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการประกันคุณภาพตามแผนงาน/ โครงการเป็นระยะ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2545, หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า “อาจารย์ หรือบุคลากรทุกคน

ในมหาวิทยาลัย เป็นผู้ร่วมกันกำหนดนโยบายและเป็นผู้ปฏิบัติในการดำเนินการประกันคุณภาพ ดังนั้น การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น” ในการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ได้นำผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยและผลการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก รอบแรกมาปรับปรุง/พัฒนาในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้จัดทำเอกสาร/ หลักฐานอย่างทันท่วงที เต็มกำลังความสามารถ

ขั้นตอนที่ 3) การตรวจสอบ สำหรับการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ในปี 2548 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมิน 2 ชุด เพื่อให้มีมาตรฐานในการประเมินใกล้เคียงกัน ชุดหนึ่งประเมินคณะ อีกชุดหนึ่งประเมินสถาบัน/ สำนัก ชุดที่ประเมินคณะยังแบ่งเป็น 2 ชุด ๆ ละ 12 คน โดยคณะกรรมการ 10 คน จาก 12 คน เป็นรายชื่อเดียวกัน มีเพียง 2 คนเท่านั้นที่รายชื่อไม่ซ้ำกัน คือ ประธานและเลขานุการ และอีกชุดหนึ่งมี 7 คนทำหน้าที่ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาระดับสถาบัน/ สำนัก ซึ่งคณะกรรมการที่ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษภายใน ที่เป็นคณะกรรมการหลักแต่งตั้งจากคนนอกทั้งหมด เช่น คณะกรรมการที่ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาระดับสถาบัน/ สำนัก 7 คน เป็นกรรมการหลักแต่งตั้งจากคนนอก 4 คน ได้แก่ ประธานกรรมการ และกรรมการมาจากสถาบันราชภัฏกาญจนบุรี สถาบันราชภัฏจอมบึง สถาบันราชภัฏเพชรบุรี และที่เหลือเป็นคนใน คือ อาจารย์ของสถาบันราชภัฏนครปฐมที่แต่งตั้งเป็นกรรมการเพื่อไปเรียนรู้วิธีการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษภายใน แต่ก็ถือว่าเป็นกรรมการด้วยเช่นกัน แต่ถ้ามีปัญหาอะไร ประธานกรรมการจะเป็นคนตัดสินใจ ซึ่งการสร้างความมั่นใจในการตรวจประเมินของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หลังการประเมินมีการประชุมวิเคราะห์หว่าที่ดำเนินการผ่านมาแล้วการประเมินเป็นอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ และได้มีการปรับเปลี่ยนมาหลายครั้ง สอดคล้องกับที่ คัพแมน และซาทน์ (Kaufman & Zahn, 1993, p. 25) กล่าวว่า “ปัจจัยสำคัญในการนำการบริหารคุณภาพไปสู่ความสำเร็จ สมาชิกจะเรียนรู้จากกันและกันและร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”

ส่วนระดับโปรแกรมให้คณะเป็นผู้ประเมิน และมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการมาตรวจประเมินคุณภาพภายในทุกปี ปีละ 1 ครั้ง แล้วรายงานผลการตรวจต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัยทราบ และมหาวิทยาลัยรายงานไปยังต้นสังกัดต่อไป

ส่วนการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก มหาวิทยาลัยได้ตรวจประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 2 ในเดือนพฤษภาคม 2549 โดยรายงานประจำปีที่ต้องส่งให้ผู้ตรวจประเมินนั้น มหาวิทยาลัยได้ใช้รายงานการประเมินตนเอง (SAR_u) ที่ใช้ในการตรวจประเมินคุณภาพภายในซึ่งมี 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ ให้ตรวจ แต่เกณฑ์ที่ สมศ. กำหนดไว้มี 7 มาตรฐาน 48 ตัวบ่งชี้ ดังนั้นในการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 2 จาก สมศ. รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องต้องคอยชี้แจงให้ข้อมูลใน

ส่วนของตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ที่ได้บูรณาการมา หรือเพิ่มตัวบ่งชี้ที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ตรวจก็ได้ชื่นชมที่มหาวิทยาลัยได้ทำการพัฒนาตัวบ่งชี้ต่าง ๆ เหล่านี้ ในการรวบรวมเอกสารข้อมูล มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งกรรมการแบ่งกันรับผิดชอบตามตัวบ่งชี้ต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4) ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา มหาวิทยาลัย คณะ สำนัก สถาบันและโปรแกรมวิชา ได้นำผลการตรวจประเมินไปปรับแผนปฏิบัติงานประจำปีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทุกปี และได้สร้างความตระหนัก ความเข้าใจให้กับอาจารย์และบุคลากรในการประกันคุณภาพเป็นระยะ ๆ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้มีเครือข่ายด้านประกันคุณภาพที่เข้มแข็งกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคตะวันตกอีกด้วย

จากการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ดังกล่าว จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีแผนงานการประกันคุณภาพที่ชัดเจนและได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีคณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพที่ทุ่มเท บุคลากรทุกฝ่ายให้ความร่วมมือทำให้การประกันคุณภาพ การศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ กล่าวไว้ คือ “อาจารย์และบุคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ถือเป็นบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะถึงแม้จะมีระบบกระบวนการและเทคนิคที่ดีเพียงใด แต่ถ้าขาดคนที่มีคุณภาพก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ” (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544, หน้า 25) มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์ที่ตรงกับบริบทของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับมาตรฐาน ของ สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร. ได้เป็น 8 มาตรฐาน 57 ตัวบ่งชี้ และใช้เป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพ ภายในและภายนอก ได้ทำคู่มือการประกันคุณภาพสำหรับการตรวจประเมินคุณภาพภายในและ ทำรายงานประเมินตนเองทุกปี และได้ทำคู่มือการประกันคุณภาพ ได้ทำรายงานประจำปี สำหรับการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 2 โดยในปี 2548 ได้ทำรายงานเป็นเล่มเดียวกัน และได้ดำเนินการพัฒนาระบบประกันให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง นำผลจากการประเมินคุณภาพมาพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานตามพันธกิจอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การประกันคุณภาพในหลายรูปแบบ จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีผลการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับดี

ส่วนปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ทำให้ผ่านการประเมินในระดับดี มีดังนี้

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

1) ปัจจัยด้านทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร: ผู้บริหารเป็นคนเก่ง มุ่งมั่น ทุ่มเทและจริงจัง ในการทำงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กิดนอกกรอบ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้บริหารมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็น

ระบบ และผู้บริหารมีการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ และการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดี จากข้อค้นพบสอดคล้องกับที่ โคตส์ (Coates, 1993, p. 3416) กล่าวว่า “ผู้บริหารทุกคนควรมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามก้าวไปให้ถึงในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ และการที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ เพื่อเป็นเป้าหมายในการทำงานก็ยิ่งจะทำให้ บุคลากร และอาจารย์ทุกคนมีขวัญและแรงจูงใจ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะนอกจากวิสัยทัศน์จะบ่งบอกภาพอนาคตที่สถานศึกษาจะก้าวไปให้ถึงแล้ว วิสัยทัศน์ยังแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายของงานที่จะต้องทำ โดยต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน”

2) ปัจจัยด้านทางโครงสร้างขององค์กร: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โครงสร้างการดำเนินงานที่มีอำนาจ และมีความคล่องตัวมากขึ้น มีการมอบหมายงานตามตำแหน่งตามความเหมาะสม และมีการกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์ และมีการทบทวนปรัชญาวิสัยทัศน์ทุกปี โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีไว้ในตอนต้น ที่ว่า “ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ คือ ต้องแสดงความรับผิดชอบ และมีบทบาท ดังนี้ สามารถคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความเป็นอิสระ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถกำกับติดตามกิจกรรมของสถาบันอย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง รู้จักใช้เวลาและพลังงานในการปรับปรุงสถานศึกษา” ได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและ/หรือกรรมการที่เป็นตัวแทนของท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับที่ คณะทำงานเพื่อพัฒนาสหวิทยาลัย (2530, หน้า 7 - 9) เสนอวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น ควรผสมผสานลักษณะเฉพาะเข้ากับลักษณะที่เป็นสากล ดังนี้ คือ “การบริหารและการจัดการทั่วไปจะมีแนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) มีตัวแทนที่ชอบธรรมของประชาชนในท้องถิ่นมาเป็นผู้บริหารของสถาบันวิทยาลัยในรูปแบบไตรภาคี อันได้แก่ กรรมการบริหารภายในของมหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการที่เป็นตัวแทนของท้องถิ่น 2) มีผู้บริหารส่วนแยกของมหาวิทยาลัยที่มีอำนาจหน้าที่เด็ดขาดในเขตที่รับผิดชอบซึ่งมีการจัดระเบียบองค์กรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่สะท้อนความเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะสากล 3) ระดมทรัพยากรและผู้ชำนาญการในท้องถิ่น และจากหน่วยงานองค์กรต่างประเทศที่มีอยู่ในท้องถิ่น โดยการเป็นอาจารย์หรือวิทยากรพิเศษร่วมกับคณาจารย์ประจำ 4) เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร กำหนดทิศทางการบริหารและสนับสนุนด้านงบประมาณ ฯลฯ”

3) ปัจจัยทางด้านบุคลากร: ผู้บริหารรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อาจารย์ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มหาวิทยาลัย

ราชภัฏนครปฐมมีผู้บริหารที่รับผิดชอบมาก ถ้าท่านไม่ติดราชการ หรือภารกิจของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ท่านจะเดินไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยงานต่าง ๆ อยู่เสมอ และได้คิดสิ่งใหม่เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ๆ สอดคล้องกับที่ แฮร์ริส และจอห์น (Harris & Jon, 2000, pp. 37 - 39) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ คือ ต้องแสดงความรับผิดชอบและมีบทบาทต่อการปรับปรุงสถานศึกษา โดยการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของครูในทุกระดับ” อาจารย์ มีจำนวนตามเกณฑ์ใกล้เคียงกับที่ สกอ. กำหนด แต่บางคณะวิชาขาดอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมวิชา จบมาไม่ตรงสาขา หรือมีน้อย และยังมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีคุณวุฒิน้อยกว่าเกณฑ์มาก ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2550) ได้ให้ความเห็นว่า “ปัจจัยด้านคณาจารย์ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพอุดมศึกษาไทย คือ ขณะนี้อุดมศึกษาไทยถือว่ามียุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับมาตรฐานสากลมาก และไม่ค่อยมีผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งมักจะให้ความสำคัญกับการสอนเท่านั้น” แต่จากการจัดระบบสนับสนุนการทำวิจัย 3 ระยะ ทำให้มหาวิทยาลัยได้จัดสรรเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและจากภายนอก ต่ออาจารย์ประจำอยู่ในระดับดีมาก ส่วนบุคลากร มีจำนวนน้อยกว่าอาจารย์เกือบครึ่งหนึ่งทำให้อาจารย์ยังต้องทำงานธุรการค่อนข้างมาก ทางมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดอัตราเพื่อรับอาจารย์และบุคลากรเพิ่มขึ้น ซึ่งได้ทำอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เมื่อรับเข้ามาแล้วได้มีการปฐมนิเทศ การแนะนำ การฝึกงาน และการสอนงาน หรือฝึกอบรม เช่นเดียวกับที่มหาวิทยาลัยอื่นได้ปฏิบัติ แต่มีวิธีการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เก่งขึ้น โดยให้บุคลากรหมุนงาน ดังที่ท่านอธิการบดีได้ให้สัมภาษณ์ ไว้ว่า “เมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งก็จะมีภาระงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น คนก็จะเก่งขึ้น” และให้บุคลากรทุกคนเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ที่ทำงานทำอย่างถูกต้องแม่นยำ และคนที่มาทำงานใหม่นั้นจะได้เรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานนั้นและเรียนรู้งานได้รวดเร็วขึ้น รวมทั้งให้บุคลากรแต่ละคนเสนอวิธีการที่จะลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานลงเพื่อให้เกิดการบริการที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สอดคล้องกับที่ ไทเลอร์ และฮิลล์ (Taylor & Hill, 1993, pp. 15 - 20) กล่าวถึงการนำ TQM มาใช้ในองค์กร สิ่งสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานอีกประการหนึ่ง คือการบริหารที่ยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ 1) การยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการยอมรับของบุคคลที่จะดำเนินตามค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร 2) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสื่อสารเน้นที่การนำพลังของทุกคนมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรในการแก้ปัญหา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม การจัดทีมงานข้ามสายงาน 3) การฝึกอบรม เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างระบบการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึง

ประโยชน์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน 4) รูปแบบการบริหารจัดการที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารแบบเปิดจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้การบริหารแบบชี้แนะ หรือแบบอัตตาธิปไตย การบริหารตามสถานการณ์จึงเป็นรูปแบบที่อาจจะนำมาใช้มากที่สุด โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และอูลริช (Ulrich, 1998, pp. 124 - 134) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีภาระในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1.1) เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร ทักษะและค่านิยม ติดตามตรวจสอบในเรื่องวัฒนธรรม สมรรถนะ รางวัล กระบวนการทำงาน กำหนดการใช้นวัตกรรมใหม่ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โปรแกรมการฝึกอบรม จัดระบบการให้รางวัล โครงสร้างการทำงานเป็นทีม และจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย 1.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง โดยการแก้ปัญหา วางแผนหารูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับกระแสโลกาภิวัตน์ 1.3) สนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร คือ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่น เต็มใจ และพึงพอใจในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของตนเอง มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ รวมทั้งการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 1.4) ผู้บริหาร อำนาจการให้บุคลากรปฏิบัติงานประจำได้อย่างดี เพิ่มประสิทธิภาพในหน้าที่ของตนเอง มีวิธีการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วและประหยัดต่อภาพรวมขององค์กร ทั้งการปรับปรุงระบบการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีช่วยทำงาน และการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของพนักงาน ดังที่ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2544, หน้า 20) ได้กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตว่า การจัดกระบวนการเรียนการสอนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานด้านคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ในการจัดการเรียนการสอน ตามแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา กระบวนการเรียนการสอนจะเน้นที่ตัวผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความเหมาะสมของหลักสูตร คุณภาพการสอนของอาจารย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถาบัน สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน ได้แก่ สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย และกรมการฝึกหัดครู, (2536, หน้า 77 - 80) ได้กล่าวถึง หลักการและวิธีการการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ควรมีหลักการและวิธีการดังต่อไปนี้ 1) ดำเนินการให้อาจารย์ของสถาบัน ได้ออกศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของคนในท้องถิ่น 2) ดำเนินการสร้างหลักสูตรให้สัมพันธ์กับปัญหาและความต้องการทางเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมของท้องถิ่น 3) เลือกใช้

กิจกรรมการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาและอาจารย์ได้ตรวจสอบและปรับความรู้ให้มีคุณค่าต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของคนในท้องถิ่น 4) สาขาหรือโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนต้องสอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มแห่งพัฒนาการของท้องถิ่น และ 5) ในระดับบัณฑิตศึกษาต้องมุ่งที่การศึกษาค้นคว้าและวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้จากภูมิปัญญาพื้นฐานที่มีอยู่แล้วอย่างอุดมสมบูรณ์ในท้องถิ่น ซึ่งทั้ง 5 ข้อดังกล่าวมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการมาโดยตลอด

4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี: การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีการพัฒนาเทคโนโลยีใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มาตรฐาน ด้านทรัพยากรภายในหน่วยงานมีวิเคราะห์ความต้องการก่อน และนำเสนอกรอบนโยบายและแผนกลั่นกรอง แล้วจึงนำเสนอสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เมื่อได้มาแล้วมหาวิทยาลัยก็ได้ทำการดูแลรักษาและพัฒนา นอกจากนี้ยังได้พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการจัดการความรู้แก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งในปี 2548 มหาวิทยาลัยได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้ใช้การได้ดีรวมทั้งการจัดให้บริการนักศึกษามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แต่ในส่วนของการจัดทำฐานข้อมูลกลางของมหาวิทยาลัย ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ไม่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้ทุกหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะงบประมาณมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถติดต่อจ้างผู้เชี่ยวชาญเขียน โปรแกรมได้ ผู้บริหารจึงขาดข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ และมีปัญหาในการตรวจประเมินคุณภาพในการจัดหาข้อมูลที่จะใช้ในการยืนยันผลการดำเนินงาน เช่น จำนวนนักศึกษาที่เรียนในปีการศึกษา 2548 ถ้าต้องการจำนวนที่แท้จริงต้องนับนักศึกษาในแต่ละ โปรแกรม แล้วนำมาบวกกัน แต่ทางรองอธิการบดีที่รับผิดชอบข้อมูลก็ได้พยายามที่จัดดำเนินการอยู่ และภายหลังจากที่ประเมินคุณภาพรอบที่ 2 มหาวิทยาลัยก็ได้ให้ทุกหน่วยงานการเก็บรวบรวม โดยใช้คอมพิวเตอร์ ดังที่ เมอกาทรอยด์ และมอแกน (Murgatroyd & Morgan, 1994, pp. 63 - 65) ได้วิเคราะห์องค์การที่นำ TQM ไปปฏิบัติงานได้ดี และประสบความสำเร็จ การบริหารงานแต่ละวันจะต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มหาวิทยาลัยมีงบประมาณเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการแต่ค่อนข้างจำกัด โดยได้จากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เก็บจากนักศึกษาที่มาเรียน การจัดตั้งงบประมาณได้มีคณะกรรมการวิเคราะห์งบประมาณของหน่วยงานแล้วเสนอขอตามขั้นตอนการใช้งบประมาณใช้ตามโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนงาน และมีการจัดสรรงบกลางไว้เพื่อแก้ปัญหาตามความจำเป็นด้วย ซึ่งการที่งบประมาณมีจำกัด อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังที่ เฮร์ทลิง (Hertling, 2000, p. 26) ได้กล่าวถึงปัจจัย

ด้านงบประมาณ อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนด การขาดงบประมาณ หรือการไม่ได้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐที่เพียงพอสามารถนำไปสู่การสูญเสียบุคลากร ขาดการสนับสนุนการปฏิรูป และในที่สุดก็อาจทำให้การปฏิรูปล้มเหลว และสอดคล้องกับการศึกษา ของผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2542, หน้า 1 - 64) ได้กล่าวถึงข้อจำกัด ทางด้านงบประมาณไว้ว่า งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้กับการอุดมศึกษามีจำนวนลดน้อยลง ประกอบกับ การขยายตัวอย่างมหาศาลของจำนวนนักศึกษา การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปนโยบาย และการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าในปัจจุบัน การจัดสรรงบประมาณสำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จะมีความเชื่อมโยงกับการประกัน คุณภาพการศึกษา โดยสำนักงานงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณบนผลผลิตและผลลัพธ์

5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร: ความมั่นคงในงาน กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกมั่นคง แต่พนักงานอาจารย์ มีความรู้สึกไม่ถ้อยมั่นคงนัก ความสัมพันธ์ของอาจารย์กลุ่มหนึ่งรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือกันดี และอีกกลุ่มหนึ่งมีวิถีที่ใกล้เคียงกันปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน การมี ตัวแบบของความเป็นอาจารย์ที่ดี อาจารย์เก่าสอนดี มีจิตวิญญาณของการเป็นครู ผู้บริหารทุ่มเท และเสียสละ มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและการแบ่งปันช่วยเหลือกัน ซึ่งศิริติ ยชียงยง (2548, หน้า 106 - 109) ได้กล่าวถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการอบรม ว่าเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาคนในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันควรเป็นงานที่สามารถวัดผลหรือระบุ ผลได้อย่างชัดเจนถึงผลการปฏิบัติงานและจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีการเพิ่มความรู้ทักษะทำให้สามารถ นำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ได้ทันที เหตุจำเป็นในการอบรม ได้แก่ การปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่มี ประสิทธิภาพ การได้ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ และการมีนโยบายใหม่ ซึ่งวิธีการฝึกอบรม อาจทำได้โดย การฝึกอบรมจากการทำงาน (On The Job Training) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การแนะนำ การฝึกงาน การหมุนเวียนงาน และการสอนงาน หรือฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off The Job Training) เป็นต้น ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการในหลายรูปแบบในการพัฒนา บุคลากร

6) ปัจจัยด้านกายภาพ: มีทำเลที่ตั้งดี การคมนาคมสะดวก และใกล้กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมภายในที่สวยงาม มีบริเวณที่เขียวและสะอาด ร่มรื่น มีอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และมีสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ จากข้อค้นพบของการวิจัย ที่พบว่า มีอาคารสนับสนุนการเรียนรู้ที่ เพียงพอและทันสมัย ได้แก่ มีอาคารเรียน อาคารปฏิบัติการ อาคารเรียนรวม อาคารศูนย์วิทยบริการ ที่มีศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และศูนย์คอมพิวเตอร์ไว้ให้บริการแก่นักศึกษา และมหาวิทยาลัยมี นโยบายให้ทุกคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ใช้ร่วมกัน ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ

ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2544, หน้า 20) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพนั้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถาบัน นับเป็นปัจจัยการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ ห้องเรียน และดังที่ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2550) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การมีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอสำหรับให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติการ (Workshop) ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้เกิดคุณภาพ

7) ปัจจัยทางด้านการประกันคุณภาพ: มีการสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน มีการวางแผนและการกำกับดูแล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน มีส่วนร่วมและปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง จากข้อค้นพบสอดคล้องกับที่ กล้า ทองขาว (2544, หน้า 27) ได้อธิบายไว้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อบุคลากร สร้างจิตสำนึกแห่งคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่นว่าการประกันคุณภาพทำให้สถาบันดีขึ้น ควรให้บุคลากรในสถาบันมีค่านิยมร่วม ให้บุคลากรทุกคนคิดในทางเดียวกัน และสอดคล้องกับที่ เมลโล (Mello, 2002, p. 101) กล่าวไว้ คือ ผู้บริหารมีภารกิจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของพนักงานสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย ท่านจะเดินไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อทักทาย แนะนำ ช่วยแก้ปัญหาและติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่

1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคม: ส่งผลต่อปัจจัยตัวป้อน คือ ผู้เรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) พวกที่ตั้งใจมาสมัครเรียนก็เพราะมีโปรแกรมวิชา/ หลักสูตรให้เลือกเรียนตรงกับที่ต้องการ หรือที่เป็นนักศึกษาที่รับทุน หรือนักศึกษาระบบโควตาพิเศษ หรืออยู่จังหวัดใกล้เคียงที่เดินทางมาสะดวก จากข้อค้นพบดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้เพิ่มหลักสูตรใหม่ตามความต้องการของท้องถิ่นเพื่อดึงดูดความสนใจที่จะให้คนเข้ามาเรียน ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีระบบการคัดเลือกนักศึกษาที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัย คณะและ โปรแกรมวิชา มีการประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษาโดยใช้ กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น รับนักศึกษาระบบโควตา มีทุนการศึกษาให้เรียนฟรี มีทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) และอื่น ๆ แต่ก็มียกข้อยกเว้นมาสมัครน้อยลง เพราะมีมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นมากมายเมื่อมีนักศึกษามาสมัครจึงต้องรับหมดทั้งเด็กที่เก่งและไม่เก่งซึ่งส่วนมากเป็นเด็กที่เข้ามาหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงไม่ได้ หรือเด็กที่มีฐานะยากจน ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2550) ได้

กล่าวถึง “ปัจจัยด้านผู้เรียน หรือนักศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพอุดมศึกษาไทย คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ได้จากคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจะมีโอกาสคัดเลือกเด็กเก่งที่เป็นหัวกะทิเข้าไปศึกษาในสถาบัน”

2) ปัจจัยด้านการเมือง: นโยบายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ให้การสนับสนุน ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการส่งเสริมสนับสนุนเช่นเดียวกับแห่งอื่น ๆ และยังได้เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามาช่วยดูแลเป็นพิเศษกว่าที่อื่น เพราะท่านเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยแห่งนี้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ควรกำหนดกรอบแนวทางการประเมิน มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมิน รวมทั้งเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน และแจ้งให้หน่วยงานที่จะต้องถูกประเมินทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมรับการประเมินต่อไป

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น ที่มีบริบทคล้ายกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ควรนำรูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาขององค์กร
2. ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาช่วยให้ผู้บริหาร และอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพในองค์กรของตนเอง พัฒนาสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียน พัฒนาอาจารย์ และพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และทันยุคสมัยของความเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ควรประยุกต์ใช้รูปแบบปัจจัย และเงื่อนไขการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ
4. มหาวิทยาลัยควรมีระบบ และวิธีการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจ และให้ทุกคนในสถาบันตระหนักในการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรวิจัยการสร้างรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับต่าง ๆ เช่น รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับสถาบัน คณะและโปรแกรมวิชา ในหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศหรือมีผลการประเมินในระดับดีมาก โดยวิเคราะห์บริบทของหน่วยงานก่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำรูปแบบไปใช้
2. ควรทำวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่บูรณาการให้ครอบคลุมตัวบ่งชี้ที่มหาวิทยาลัยต้องรับการประเมิน และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยทำตั้งแต่การสร้าง การทดลองใช้ การประเมินผล และการสรุปผล โดยมีหลักการหรือทฤษฎีรองรับ
3. ควรมีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อหารูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา และหาปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา
4. เปรียบเทียบมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผ่านการประเมินระดับดีมาก กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ผ่านการประเมิน เพื่อหาข้อแตกต่างว่ามีอะไรบ้าง