

## กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา One-Page Strategy in Educational Quality Development

มณฑิรา อินจาย<sup>1</sup>  
Montira Injai<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวร่วมกับเทคนิคการประชุมเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามุ่งเน้นพื้นฐานของหลัก 80/20 ของ Pareto และอัตลักษณ์เชิงจิตวิทยาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคสี่ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติ ขั้นสังเกต และขั้นสะท้อนผล กลุ่มงานไปทั่ววงรอบ PDCA ของระบบการพัฒนาคุณภาพ คือ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินคุณภาพ และการเสนอแนวทางปรับปรุงผู้ร่วมประชุมจำนวน 18 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ประจำหลักสูตร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ จาก 9 หลักสูตรของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ในปีการศึกษา 2559 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาและการทดสอบวิลคอกชันเครื่องหมายที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบตรวจวัดคุณลักษณะบุคลิกภาพของมายเออร์-บริกส์ (MBTI) แบบสอบถามการจัดการความรู้ และรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยคณะกรรมการ (CAR) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ร่วมประชุมส่วนใหญ่มีอัตลักษณ์แบบหนึ่งและมุ่งคนโดยให้ความสำคัญกับจินตนาการและความรู้สึกคำมัยฐานของความพึงพอใจต่อกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ผู้ร่วมประชุมร้อยละ 100 มีความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวเพิ่มขึ้นผลการประกันคุณภาพโดยรวมเพิ่มขึ้นจากคะแนนเฉลี่ย 2.65 ซึ่งเป็นคุณภาพระดับปานกลางสู่ 3.09 ซึ่งเป็นคุณภาพระดับดี ( $p < .05$ ) อนึ่ง การจัดการความรู้โดยใช้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวในกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน เป็นเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพในการเอื้ออำนวยให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความเข้าใจสถานการณ์ในอดีตอย่างชัดเจน ไม่หมกมุ่นกับปัญหาปัจจุบันและร่วมกันตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้จริงในการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรอย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์แห่งตน

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียว, การประชุมเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน, การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### Abstract

Based on the 80-20 rule of Pareto's principle and psychological identities, this study applied the one-page strategy to obtain the efficiency of the 'Future Search Conference' (F.S.C.) in educational quality development. Technical action research methodology was used in four steps: planning, acting, observing, and, reflecting which were paralleled with four steps according to the PDCA quality development system: Plan, Do, Check, and Act. The 18 participants consisted of executives, full-time instructors and academic officers from 9 curriculums in Faculty of Social Sciences, Naresuan University

<sup>1</sup>ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Department of Sociology and Anthropology, Faculty of Social Sciences, Naresuan University, E-mail: mtrij@hotmail.com

in the academic year of 2016. Research tools were the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), a knowledge management questionnaire, and the Check-Assessment Report (CAR). Descriptive Statistics and the Wilcoxon Signed Rank test were used in data analysis. The research results showed that most of participants' identities were steadiness with intuitive feeling. The median of their satisfaction toward the strategy was in a high level. All of the participants' knowledge about one-page strategy was increased. The Wilcoxon Signed Rank test revealed that the overall effectiveness of the educational quality score increased from 2.65 to 3.01 which was a good quality level ( $p < .05$ ). Knowledge management by the one-page strategy in the F.S.C. process was an effective technique to facilitate participants to understand past situation more clearly, not to give up on present problems, and encourage each other to develop a realistic future plan congruent with their identities.

**Keywords:** one-page strategy, future search conference, educational quality development

#### บทนำ

“ร้อยละ 80 ของปรากฏการณ์ในระบบเกิดจากร้อยละ 20 ของปัจจัยที่เป็นสาเหตุ” เป็นคำอธิบายหลักของ Pareto (1906 cited in Koch, 2004, p.9-15) ที่ผ่านการสำรวจและการวิจัยอย่างต่อเนื่องกว่าศตวรรษ จนกระทั่งได้ข้อสรุปว่า สิ่งที่สำคัญจะมีอยู่เป็นจำนวนน้อยกว่าสิ่งที่ไม่สำคัญ ในอัตราส่วน 20 ต่อ 80 การละเลยประเด็นดังกล่าวในกระบวนการประกันคุณภาพที่เน้นเอกสารและพรรณนาโวหารตามตัวบ่งชี้โดยข้ามขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาก่อให้เกิดปัญหาในงานประกันคุณภาพการศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานที่ประสบปัญหาขาดความเข้าใจ ภาระงานล้นมือ ตลอดจนขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังเกิดปัญหาทัศนคติเชิงลบว่าเป็นเรื่องที่ต้องเสียเวลากับการเตรียมรับการประกันคุณภาพที่ไม่ได้มีส่วนช่วยพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้ประเมินเข้าไม่ถึงความจริง หรือให้ข้อเสนอแนะไม่ตรงประเด็น (Dailynews, 2017, online; Julamont, 2013, p.43)

อนึ่ง การประกันคุณภาพที่เน้นเอกสารจำนวนมากโดยมองข้ามข้อจำกัดและความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากความเป็นปัจเจกชนที่ทำงานร่วมกันในระบบองค์กรนั้น เป็นทั้งปัจจัยกระทำการและเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาที่อาจก่อให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงหากสมาชิกในองค์กรไม่ได้มีเป้าหมายเดียวกัน (Dievernich, Tokarski, & Gong, 2015, p.19-31) การวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญและเป็นจุดเน้นในการประกันคุณภาพ จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับอัตลักษณ์และสร้างแรงจูงใจเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในฐานะผู้ได้รับผลกระทบและผู้ปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเชิงบวกในการพัฒนางานสาธารณะนั้น มีเทคนิคหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ‘การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน’ (Future Search Conference: F.S.C.) อันเป็นรูปแบบการประชุมที่ใช้อนาคตที่เต็มไปด้วยความหวังร่วมกันของกลุ่มเป็นเป้าหมายในการทำงาน แทนการใช้ปัญหาเป็นตัวตั้งในการทำงาน ซึ่งมักจะทำให้เกิดความขัดแย้ง กล่าวโทษ ท้อแท้ สิ้นหวัง เนื่องจาก F.S.C. เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดเป้าหมายร่วมที่ทุกคนยอมรับ สร้างแนวทางการทำงานที่ชัดเจน ช่วยเพิ่มพันธสัญญาของสมาชิกในการร่วมมือปฏิบัติตามแผนหรือแนวทางของกลุ่มไปสู่เป้าหมายอนาคตร่วมกันตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยมีองค์ประกอบหลักของกระบวนการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน, 2) การวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อความเข้าใจในทิศทางและปัจจัยที่มี



อิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม, และ 3) การสร้างจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาาร่วมกันในประเด็นหลักของการประชุม และร่วมกันกำหนดความคิดเห็นร่วมและสร้างแผนปฏิบัติการไปสู่อนาคตร่วมกัน (Department of Social Development and Welfare, 2010; Injai, Pirunsarn, & Injai, 2015, p.16)

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน มีรากฐานมาจากหลากหลายทฤษฎีที่ผ่านการพิสูจน์ยืนยันด้วยการวิจัยเพื่อยืนยันแนวคิดที่ว่า “กลุ่มที่แตกต่างสามารถร่วมมือกันได้” ภายใต้เงื่อนไขของการสนทนาที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความสามารถในการยอมรับความจริงของฝ่ายอื่น ๆ ตลอดจนความเข้าใจว่าทุกคนล้วนมีความต้องการพื้นฐานทางสรีรวิทยาและทางจิตวิทยาไม่ต่างกัน ทั้งในด้านความมั่นคงปลอดภัย และการได้เป็นบุคคลที่มีค่ามีความหมาย ประกอบกับการจัดระบบให้ห้องประชุมเกิดการสื่อสารทั่วถึงและมุ่งเน้นการวางแผนสู่อนาคตที่ไม่ใช่ปัญหาหรือความขัดแย้งในอดีตหรือปัจจุบัน (Weisbord, & Janoff, 2010, p.4-9) ทั้งนี้ เครื่องมือร่วมสมัยประการหนึ่งซึ่งช่วยในการสื่อสารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการประชุมได้แก่ การสรุปความในกระดาษแผ่นเดียว ซึ่งได้ถูกนำมาใช้ในงานคุณภาพ ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยและองค์กรธุรกิจระดับสากลใช้ในการสรุปประเด็นหลักในการพัฒนา (California State University, n.d.: The University of Kansas, 2015, online)

จากการศึกษาประเด็นปัญหาและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยนำหลัก 80/20 ของ Pareto (1906 cited in Koch, 2004, p.9-15) ผ่านวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกันบนพื้นฐานอัตลักษณ์เชิงจิตวิทยาของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยนเรศวรในปีการศึกษา 2559 และเป็นที่ยกย่องว่าตลอดจนถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาแก่คณะและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งนี้ ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาถอดบทเรียนสำหรับปรับใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถาบันระดับอุดมศึกษาได้ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective)

เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในเกณฑ์ปฏิภริยา เกณฑ์การเรียนรู้ เกณฑ์พฤติกรรม และเกณฑ์ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวร่วมกับเทคนิคการประชุมเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานบนพื้นฐานของหลัก 80/20 ของ Pareto และอัตลักษณ์เชิงจิตวิทยา

#### ขอบเขตของการวิจัย (Scope of Research)

1. ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาประสิทธิภาพของกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา บนพื้นฐานของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน (Future Search Conference: F.S.C.) ตามอัตลักษณ์เชิงจิตวิทยาที่ได้จากการทดสอบด้วยแบบตรวจวัดคุณลักษณะบุคลิกภาพของมายเออร์-บริกส์ (MBTI) โดยประสิทธิภาพของการประชุมจะประเมินในสี่เกณฑ์คือ

1.1 เกณฑ์ปฏิภริยา (Reaction Criteria) โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ร่วมประชุม

1.2 เกณฑ์การเรียนรู้ (Learning Criteria) ใช้การประเมินตนเองในการจัดทำกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวของผู้ร่วมประชุม

1.3 เกณฑ์พฤติกรรม (Behavior Criteria) ประเมินการนำความรู้ที่ได้จากการประชุมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะสังคมศาสตร์ภายหลังการประชุม

1.4 เกณฑ์ผลลัพธ์ (Result Criteria) จากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร โดยคณะกรรมการ (CAR)

2. กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยใช้การเลือกอย่างเจาะจงบนพื้นฐานความสมัครใจจากคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นผู้บริหารระดับคณะและหัวหน้าภาควิชา จำนวน 5 คน อาจารย์ประจำหลักสูตรจำนวน 9 คนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการรับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำนวน 9 หลักสูตร จาก 4 ภาควิชาของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่

#### ภาควิชาจิตวิทยา

หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

#### ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2557

#### ภาควิชาประวัติศาสตร์

หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2556

#### ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2555

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2557

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2557

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและถ่ายทอดการจัดการความรู้ รวม 11 เดือน ตั้งแต่ 26 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 25 กันยายน 2560 ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ 1 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

#### วิธีการดำเนินการวิจัย (Methodology)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติทำการศึกษาเพื่อพัฒนางานของตนเองด้วยกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน ประกอบด้วยสี่ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวางแผน (Planning) ขั้นปฏิบัติ (Acting) ขั้นสังเกต (Observing) และขั้นสะท้อนผล (Reflecting) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act: PDCA) ของระบบการประกันคุณภาพที่ใช้ในการบริหารจัดการงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Kumar, 2012, p.51-68)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินตามตัวบ่งชี้ของมายเออร์ - บริกส์ (The Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) ทั้งนี้คุณภาพของแบบประเมินดังกล่าวในด้านความเที่ยงของการทดสอบซ้ำ อยู่ที่ร้อยละ 75-90 ร่วมกับค่าความตรงในสามด้าน คือ ความตรงในการจำแนกเป็นสี่แบบ, ความตรงในการจำแนกเป็นข้อตรงข้าม, และความตรงในการรวมเป็นบุคลิกภาพของบุคคล (The Myers & Briggs Foundation, 2016, online)

2. แบบสอบถามการจัดการความรู้ ซึ่งหน่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาสร้างขึ้นตามตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPI) ของโครงการจัดการความรู้ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหา โดยหน่วยนโยบายและแผน คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

2.1 การประเมินความพึงพอใจ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมระบุความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ และความพึงพอใจต่อกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียว ใช้มาตราเรียงอันดับ 5 ตัวเลือก คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

2.2 การประเมินความรู้ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับหลักสูตรโดยใช้กระดาษแผ่นเดียว ในช่วงก่อนและหลังการบรรยายหัวข้อ “One-Page Strategy” โดยรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2.3 การประเมินพฤติกรรม โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมระบุการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในหลักสูตรที่รับผิดชอบ และติดตามผลการนำไปใช้

3. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยคณะกรรมการ ซึ่งประเมินผ่านระบบ CHEQA Online ในตัวบ่งชี้ 6 องค์ประกอบตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (Office of the Higher Education Commission, 2015, p.45-47)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Planning) กำหนดปัญหาและแนวทางพัฒนางานจากผลประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ ประจำปีการศึกษา 2557 และ 2558 ของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยเลือกให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวมซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนน้อยและสามารถพัฒนาได้ภายในปีการศึกษา 2559 (Naresuan University, Faculty of Social Sciences, 2016)

2. ขั้นปฏิบัติ (Acting) การปฏิบัติการแก้ปัญหาตามแผนการที่กำหนดไว้คือ

2.1 การปรับเปลี่ยนการบริหารหลักสูตรของคณะสังคมศาสตร์ให้เป็นโครงสร้างองค์การแบบผสม (Hybrid Organizational Structure) เพื่อเชื่อมโยงงานวิชาการเข้ากับงานประกันคุณภาพระดับหลักสูตร โดยมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกำกับดูแลงานพัฒนาหลักสูตรเนื่องจากก่อนปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ หลักสูตรระดับปริญญาตรีอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของรองคณบดีฝ่ายวิชาการ ในขณะที่หลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ส่วนรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษารับผิดชอบรายงานการประเมินประกันคุณภาพโดยรวมและงานบริการวิชาการโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานพัฒนาหลักสูตร

2.2 ปรับปรุงคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคณะสังคมศาสตร์ ด้วยการกำหนดให้มีตัวแทนจากระดับหลักสูตร 9 หลักสูตรและเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชา แทนคณะกรรมการชุดเดิมที่เป็นตัวแทนอาจารย์จาก 4 ภาควิชาเป็นหลักซึ่งยังไม่ครอบคลุมทุกหลักสูตร

2.3 ประเมินอัตลักษณ์ของอาจารย์ประจำหลักสูตรและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา ด้วยแบบประเมินตามตัวบ่งชี้ของมายเออร์-บริกส์ (The Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) ในโครงการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาครั้งที่ 1 หัวข้อ “บุคลิกภาพการทำงานกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” วันที่ 26 ตุลาคม 2559 เวลา 08.30-12.30 น. ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ 1 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. ขั้นสังเกต (Observing) การบันทึกรายละเอียดผลการปฏิบัติการพบว่า อาจารย์ประจำหลักสูตร ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา มีอัตลักษณ์โดยรวมแบบนิ่งและมุ่งคนโดยเน้นจินตนาการและให้คุณค่าต่อความรู้สึก (Intuitive Feeling) โครงการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพครั้งที่ 2 ในวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2560 จึงปรับเปลี่ยนบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีลักษณะที่เป็นมิตรและแบ่งปันเทคนิคการพัฒนาหลักสูตรระหว่างผู้ร่วมประชุมภายใต้การกำหนดวิสัยทัศน์หลักสูตรให้มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการศึกษา (Outcome-Based Education) อย่างชัดเจน

4. ขั้นสะท้อนผล (Reflecting) การสรุปและเสนอผลการแก้ปัญหาผ่านโครงการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพครั้งที่ 3 ในหัวข้อ “KM ยุทธศาสตร์การพัฒนา” ที่วันที่ 3 มีนาคม 2560 ด้วยการจัดบรรยากาศในลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูลที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์เชิงจิตวิทยาของผู้เข้าร่วมโครงการ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน โดย

4.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์คะแนนของ 9 หลักสูตรในแต่ละตัวบ่งชี้ของปีการศึกษา 2557 และ 2558 เพื่อเลือกแนวทางการดำเนินงานของหลักสูตรที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละตัวบ่งชี้เป็นกรณีศึกษาสำหรับหลักสูตรอื่น ๆ

4.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อความเข้าใจในทิศทางและปัจจัยที่มีอิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม โดยการแจ้งข้อมูลการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้ในรายละเอียดของการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อมูลที่ต้องเก็บในช่วงเวลาต่าง ๆ ของรอบการประเมิน 2559

4.3 การสร้างจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาพร้อมกัน และสร้างแผนปฏิบัติการไปสู่อนาคตร่วมกันผ่านกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวที่ได้จากผลการวิเคราะห์และเชื่อมโยงเฉลี่ย 9 หลักสูตรเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติการในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่

1.1 ค่ามัธยฐาน (Median) ของข้อมูลการประเมินความพึงพอใจที่มีการเก็บข้อมูลในมาตราเรียงอันดับจาก น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage) ของผู้ร่วมประชุมที่มีความรู้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวเพิ่มขึ้น

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) ของการแสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตรของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 หลักสูตรของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2558 และ 2559

2. การทดสอบวิลคอกซัน (The Wilcoxon Signed Rank test) เพื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนคุณภาพจาก 9 หลักสูตรระหว่างก่อนดำเนินการวิจัยในปีการศึกษา 2558 และหลังดำเนินการวิจัยในปีการศึกษา 2559 เนื่องจากข้อมูลไม่ได้จากการสุ่มแบบอิงความน่าจะเป็นและมีการกระจายไม่เป็นโค้งปกติ

### ผลการวิจัย (Result)

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวร่วมกับเทคนิคการประชุมเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีประสิทธิภาพตามการประเมินในสี่เกณฑ์คือ

1. เกณฑ์ปฏิกิริยา (Reaction Criteria) จากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ร่วมประชุมที่ส่วนใหญ่มีอัตลักษณ์นิ่งและมุ่งคนมีผู้ตอบกลับมารบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ของกลุ่มตัวอย่าง ค่ามัธยฐานของความพึงพอใจต่อกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวอยู่ในระดับมาก โดยระบุรายละเอียดความพึงพอใจ

ในด้านความเรียบง่าย ยืดหยุ่น ลดภาระงานจากการแยกย้ายกันทำโดยเน้นทุกตัวบ่งชี้เหลือเพียงการเน้น 2 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญพร้อมกับการได้ช่วยเหลือกันระหว่างหลักสูตรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม

2. เกณฑ์การเรียนรู้ (Learning Criteria) ผู้ร่วมประชุมร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน เขียนประเมินตนเองว่าได้รับความรู้เรื่องกลยุทธ์สรุปประเด็นลงในกระดาษแผ่นเดียวเพิ่มขึ้นจากก่อนเข้ารับการอบรม และสามารถสรุปการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตัวบ่งชี้สำคัญร่วมกันได้อย่างเป็นเอกฉันท์ในระยะเวลาไม่เกิน 30 นาที ดังแสดงในภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับผู้มีอัตลักษณ์หนึ่งและมุ่งคน

3. เกณฑ์พฤติกรรม (Behavior Criteria) พบว่าผู้ร่วมประชุมได้นำความรู้และแผนกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวที่ได้จากการประชุมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ผ่านการประชุมหลักสูตรและประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คณะสังคมศาสตร์ตลอดปีการศึกษา 2559 เพื่อบริหารจัดการร้อยละ 20 ของตัวบ่งชี้หลักที่จำเป็นต้องพัฒนามากที่สุด คือ 5.1 สาระของรายวิชาในหลักสูตร ที่ทุกภาควิชาครบรอบการปรับปรุงใน พ.ศ. 2560 โดยปรับเป็นหลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-Based Education) พร้อมแผนการทวนสอบผลสัมฤทธิ์แบบขั้นบันได ควบคู่กับตัวบ่งชี้ 4.1 การบริหารและพัฒนาอาจารย์ โดยอิงกับสมรรถนะหลักของหลักสูตร เพื่อเตรียมความพร้อมด้านคุณสมบัติอาจารย์ประจำหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพในระยะยาว



CURRICULUM MAP OF BACHELOR OF ARTS PROGRAM IN SOCIAL DEVELOPMENT

Year 1		Year 2		Year 3		Year 4	
1 <sup>st</sup> semester	2 <sup>nd</sup> semester	1 <sup>st</sup> semester	2 <sup>nd</sup> semester	1 <sup>st</sup> semester	2 <sup>nd</sup> semester	1 <sup>st</sup> semester	2 <sup>nd</sup> semester
วิชาศึกษาทั่วไป วิชาพื้นฐาน วิชาบังคับ (Soc.)	วิชาศึกษาทั่วไป วิชาพื้นฐาน วิชาบังคับ (Soc.)	วิชาศึกษาทั่วไป วิชาพื้นฐาน วิชาบังคับ (Soc.)	วิชาศึกษาทั่วไป วิชาพื้นฐาน วิชาบังคับ (Soc.)	ภาษาอังกฤษ วิชาบังคับ (Psy.) วิชาเลือก (Major) วิชาเลือกเสรี	ภาษาอังกฤษ วิชาเลือก (Major) วิชาเลือกเสรี วิทยานิพนธ์ ป.ตรี	ภาษาอังกฤษ วิชาเลือก (Major) วิชาเลือกเสรี วิทยานิพนธ์ ป.ตรี	ฝึกงาน หรือ สหกิจศึกษา
K: ความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ S: สืบค้นข้อมูล A: ใฝ่เรียนรู้	K: ความรู้พื้นฐานการพัฒนาสังคม S: ภาษา, คอมพิวเตอร์ A: มีจิตสาธารณะ	K: รู้ทฤษฎีและวิธีวิจัยสังคมศาสตร์ S: วิจัย, เทคนิคการทำงานพัฒนา A: คิดเป็นระบบ	K: รู้นโยบายการวางแผนโครงการ S: การจัดทำแผนเพื่อพัฒนาสังคม A: คิดเชิงวิพากษ์	K: จิตวิทยาสังคม S: การอ่านภาษาอังกฤษงานพัฒนา A: ความตระหนักรู้ในตนเอง	K: ออกแบบวิจัยกลุ่มวิชาที่สนใจ S: ทำโครงร่างวิทยานิพนธ์ A: คิดสร้างสรรค์	K: ความรู้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ S: ใช้ IT วิเคราะห์สื่อสารงานพัฒนา A: ใฝ่สัมฤทธิ์	K: สมรรถนะสำคัญในการพัฒนาสังคม S: จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาสังคม A: จรรยาบรรณ
<b>Expected Learning Outcomes</b> มีพื้นฐานเชิงวิชาการทางสังคมศาสตร์และการพัฒนาสังคม		<b>Expected Learning Outcomes</b> รู้หลักวิจัยและปฏิบัติการทางสังคมบนพื้นฐานทฤษฎีอย่างเหมาะสม		<b>Expected Learning Outcomes</b> วิจัยและฝึกปฏิบัติการทางสังคมโดยใช้ความรู้จากกลุ่มที่สนใจได้		<b>Expected Learning Outcomes</b> วิจัยและฝึกปฏิบัติหน้าที่นักพัฒนาสังคมอย่างมีจรรยาบรรณ	
<b>Program Learning Outcomes (Competence based education)</b>							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในหลักการ และแนวคิดด้านการพัฒนาสังคมได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ</li> <li>2. มีศักยภาพในการบูรณาการความรู้และความคิดด้านการพัฒนาสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>3. มีทักษะในการประยุกต์หลักการพัฒนาสังคมเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณการปฏิบัติงานในฐานะนักพัฒนาสังคม</li> </ol>							
Philosophy : มุ่งผลิตบัณฑิตพัฒนาสังคม เพื่อการขับเคลื่อนสู่สังคมคุณภาพ							

ภาพประกอบที่ 2 ผลเชิงพฤติกรรมของนักกลยุทธ์กระดาะแผ่นเตียวมาใช้เพื่อมุ่งปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรตามตัวบ่งชี้ 5.1 สารระของรายวิชาแบบเน้นผลลัพธ์ของหลักสูตร ศศ.บ. (พัฒนาสังคม)

4. เกณฑ์ผลลัพธ์ (Result Criteria) พบความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์กระดาะแผ่นเตียวในการพัฒนาร้อยละ 20 ของจุดอ่อนโดยเฉลี่ยจากทุกหลักสูตรในปีการศึกษา 2558 คือตัวบ่งชี้ที่ 5.1 และ 4.1 จนกระทั่งในรอบปีการศึกษา 2559 ได้มีผลคะแนนเพิ่มขึ้นในตัวบ่งชี้ 5.1 และ 4.1 ตามแผน ทั้งยังเกิดขึ้นร่วมกับการเพิ่มขึ้นของคะแนนตัวบ่งชี้ที่ 5.2, 3.1, 6.1 และคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตาราง 1





**ตาราง 1** ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน(CAR) จาก 9 หลักสูตร

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	เฉลี่ย 2558	เฉลี่ย 2559	คะแนน แตกต่าง 2559 - 2558	Sig. Related-Samples Wilcoxon Signed Rank test
<b>องค์ประกอบที่ 1 : การกำกับมาตรฐาน</b>	ผ่าน	ผ่าน	-	-
<b>องค์ประกอบที่ 2 : บัณฑิต</b>				
2.1คุณภาพบัณฑิต ตามกรอบมาตรฐานหลักสูตรที่กำหนด	4.24	3.55	-0.69	.753
2.2 การได้งานทำ หรือผลงานวิจัยของผู้สำเร็จการศึกษา	3.28	3.96	+0.69	.889
<b>องค์ประกอบที่ 3 : นักศึกษา</b>				
3.1การรับนักศึกษา	2.22	2.89	+0.67*	.034
3.2การส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา	2.33	2.89	+0.56	.129
3.3ผลที่เกิดกับนักศึกษา	2.11	2.44	+0.33	.083
<b>องค์ประกอบที่ 4 : อาจารย์</b>				
4.1การบริหารและพัฒนาอาจารย์	1.78	2.67	+0.89*	.023
4.2คุณภาพอาจารย์	4.19	4.29	+0.10	.465
4.3ผลที่เกิดกับอาจารย์	2.44	2.67	+0.23	.157
<b>องค์ประกอบที่ 5 : หลักสูตร การเรียนการสอน</b>				
5.1สาระของรายวิชาในหลักสูตร	1.56	2.67	+1.11*	.015
5.2การวางระบบผู้สอน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน	2.22	2.89	+0.67*	.034
5.3การประเมินผู้เรียน	2.00	2.33	+0.33	.180
5.4ผลการดำเนินงานหลักสูตร ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับชาติ	4.78	4.83	+0.05	.655
<b>องค์ประกอบที่ 6 : สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้</b>				
6.1สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	2.11	2.56	+0.45*	.046
<b>รวมผลประเมินทั้งหมด</b>	<b>2.65</b>	<b>3.09</b>	<b>+0.44*</b>	<b>.008</b>

\* $p < .05$

ผลลัพธ์ของการใช้กลยุทธ์กระดาดแผนเดียวเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาตัวบ่งชี้ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการบริหารพัฒนาอาจารย์ นับเป็นร้อยละ 20 ของประเด็นสำคัญตามหลัก 80/20 ของ Pareto การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญตามเป้าหมายหลักที่กำหนด มีการขยายผลเชิงบวกถึงตัวบ่งชี้อื่น ๆ ที่รองรับการพัฒนาสาระของรายวิชาในหลักสูตรให้มีความทันสมัย สร้างสมรรถนะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้อาจารย์ต้องปรับตัวเพื่อให้มีคุณภาพเหมาะสมควบคู่ไปกับการปรับระบบการรับเข้า การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าศึกษา การวางระบบผู้สอนและการพัฒนา



สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ตามความจำเป็นของหลักสูตร จนกระทั่งเกิดการพัฒนาคูณภาพโดยรวมสู่ระดับสูงขึ้นทั่ว  
ทั้งองค์การ

### สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

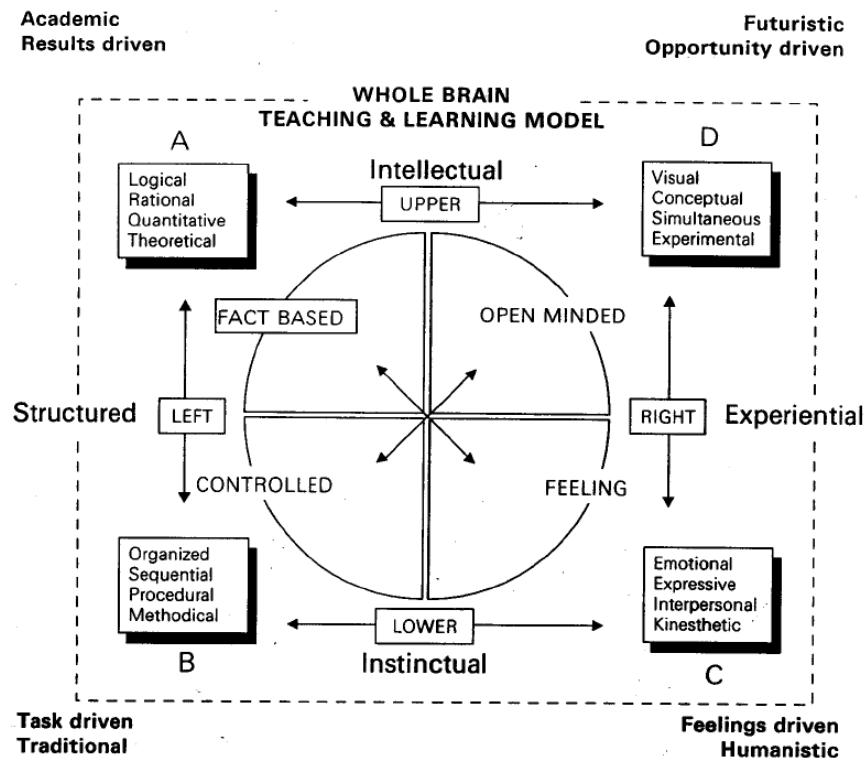
ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวมีประสิทธิภาพในการพัฒนาคูณภาพการศึกษา  
ในมิติของเกณฑ์ปฏิภริยา เกณฑ์การเรียนรู้ เกณฑ์พฤติกรรม และเกณฑ์ผลลัพธ์ ซึ่งสามารถอภิปราย  
ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นตามเกณฑ์ดังกล่าวได้ในสองประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ปฏิภริยาและเกณฑ์การเรียนรู้โดย  
พบความพึงพอใจอยู่ในระดับมากและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีความรู้เชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น ตลอดจนสามารถ  
สร้างสรรค์ผลงานได้สำเร็จตามเวลาที่จำกัดของการประชุม สามารถอธิบายได้ว่ากลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวจะ  
สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมประชุมที่ให้ความสำคัญกับจินตนาการและความรู้สึกเมื่อนำมาใช้ผ่าน  
เทคนิคการประชุมเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกันเป็นเทคนิคที่เน้นการจินตนาการถึงอนาคตที่เป็นไปได้ร่วมกันใน  
ลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งต่างจากการประชุมประกันคุณภาพโดยทั่วไปที่เน้นกฎเกณฑ์ การ  
เปรียบเทียบ และข้อเท็จจริงของร่องรอยหลักฐานในอดีต อันเป็นสภาพแวดล้อมที่สร้างความอึดอัดแก่ผู้เข้า  
ประชุมที่ชอบการแบ่งปันมากกว่าการแข่งขันหรือการยึดติดกับตัวอักษรในคู่มือ

ทั้งนี้ในเชิงทฤษฎีจิตวิทยานั้น การที่อาจารย์ประจำหลักสูตรผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา  
มีอัตลักษณ์โดยรวมแบบเน้นจินตนาการและและให้คุณค่าต่อความรู้สึก (Intuitive Feeling) สอดคล้องกับ  
บุคลิกภาพแบบ “นิ่งและมุ่งมั่น” (Steadiness) ของ DiSC profile ซึ่งเป็นการจำแนกบุคลิกภาพการทำงานที่นิยม  
ใช้ในจิตวิทยาองค์การ โดยบุคลิกภาพแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความร่วมมือ ความจริงใจ การพึ่งพากันและ  
กัน โดยไม่ชอบงานเร่งด่วน มีพฤติกรรมนิ่งสงบ และชอบการช่วยเหลือเกื้อกูล (Injai, Pirunsarn, & Injai, 2015,  
p.19-20; John Wiley & Sons, Inc., 2012, online) การทราบข้อมูลดังกล่าวในการประชุมครั้งแรก ทำให้ผู้วิจัย  
ออกแบบบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นมิตรและแบ่งปันเทคนิคการพัฒนาหลักสูตรใน  
ประเด็นต่าง ๆ ระหว่างอาจารย์ประจำหลักสูตรที่เข้าร่วมโครงการซึ่งส่งผลให้ปฏิภริยาความพึงพอใจและการ  
เรียนรู้ของผู้ร่วมประชุมอยู่ในระดับสูงตามเป้าหมาย

ส่วนในมุมมองด้านประสาทวิทยาศาสตร์ ความพึงพอใจระดับมากและการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 100  
ดังกล่าว เกิดจากการใช้สมองครบทุกด้านอย่างสมดุล (Herrman, 1996, p.155) เนื่องจากกลยุทธ์กระดาะ  
แผ่นเดียวเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตด้วยหลัก 80/20 ของ Pareto เป็นพื้นฐานข้อเท็จจริงอันเป็นการทำ  
หน้าที่ของสมองส่วนบนซ้าย ('Fact Based' in Upper Left) ตามด้วยนวัตกรรมสร้างสรรค์ที่สรุปการประกัน  
คุณภาพลงในกระดาะแผ่นเดียวของสมองส่วนบนขวา ('Open Minded' in Upper Right) จากนั้นจึงแปลง  
เป้าหมายที่ได้เป็นกิจกรรมตามคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นการทำงานของสมองส่วนล่างซ้าย  
(‘Controlled’ in Lower Left) ปิดท้ายการประชุมด้วยการที่แต่ละหลักสูตรได้เน้นการใช้ความรู้สึกที่เป็นการ  
ทำงานของสมองส่วนล่างขวา ('Feeling' in Lower Right) ในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกอีกเหมิ่สู่เป้าหมายที่  
เป็นไปได้จริงโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับเอกสารงานวิจัยที่ทดลองการใช้  
สมองแบบองค์รวมในการศึกษาชั้นสูงหลากหลายสาขาวิชาและพบความสำเร็จในการเรียนการสอนมากกว่าการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเดิมที่เน้นเพียงการวิเคราะห์เนื้อหาหรือหลักการโดยขาดการคำนึงถึงความรู้สึกในการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสมองส่วนล่างขวา ซึ่งก่อให้เกิดการเหนื่อยหน่ายและต่อต้านกระบวนการเรียนรู้ดังที่พบใน

การเรียนรู้ การฝึกอบรม และการประชุมโดยทั่วไป (De Boer, Steyn, & Du Toit, 2001, p.192; Hughes, Hughes, & Hodgkinson, 2016)



ภาพประกอบที่ 3 แผนภาพแนวทางการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดการใช้สมองอย่างสมดุล  
ที่มา: De Boer, Steyn, & Du Toit, 2001, p.188

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์พฤติกรรมและเกณฑ์ผลลัพธ์โดยพบว่าผู้ร่วมประชุมได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงตลอดปีการศึกษาจนกระทั่งเกิดผลลัพธ์เป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

ในทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom, 1964 cited in Miner, 2015, p.97-98) แรงจูงใจในการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ และไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามจนสำเร็จกับการได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ด้วยเหตุนี้ การเพิ่มแรงจูงใจในการวิจัยครั้งนี้จึงเริ่มจากการมองเห็นคุณค่าของการร่วมกันพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพด้วยหัวใจความเป็นครู การตั้งเป้าหมายที่ไม่ยากเกินกำลังคือเพิ่มจากคะแนนเฉลี่ย 2.65 ซึ่งเป็นคุณภาพระดับปานกลางสู่ 3.01 ซึ่งเป็นคุณภาพระดับดี โดยใช้แผนกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวที่เชื่อมโยงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นพัฒนาสาระของรายวิชาในหลักสูตรในองค์ประกอบที่ 5.1 กับการบริหารและพัฒนาอาจารย์ในองค์ประกอบที่ 4.1 เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับนิสิตบัณฑิต และความพึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ อันจะก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ หากทุกหลักสูตรร่วมมือกัน การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกถึงอนาคตอันพึงประสงค์ร่วมกันสามารถสรุปได้เป็นสมการความคาดหวัง ดังนี้



แรงจูงใจ = [คุณค่าของการพัฒนาหลักสูตร] x [ความคาดหวังในการเพิ่มคะแนนเฉลี่ยให้เป็น 3.01] x  
[การมุ่งเน้นตัวบ่งชี้สำคัญที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพโดยรวม]

ด้วยเหตุนี้ หากคุณค่าของผลลัพธ์ หรือความคาดหวัง หรือความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นศูนย์หรือติดลบ ก็จะไม่เกิดแรงจูงใจให้กระทำพฤติกรรม หรือกล่าวได้ว่า หากพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวังแล้ว แรงจูงใจจะขึ้นกับคุณค่าของรางวัลกับความพยายามของบุคคล และความน่าจะเป็นของการได้รับรางวัล ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาในประเด็นของการประกันคุณภาพการศึกษานอกเหนือจากผลลัพธ์ที่มีคุณค่าด้านการพัฒนาหลักสูตรที่ส่งผลต่อการบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์ของประเทศแล้ว ปัจจัยประการสำคัญตามทฤษฎีความคาดหวัง คือองค์ประกอบที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้สำเร็จด้วยวิธีการที่กระชับ ชัดเจน และไม่ยากเกินกำลัง

สำหรับมุมมองของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยสำคัญที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นของผลลัพธ์ในการวิจัยครั้งนี้ คือความร่วมมือระหว่างผู้บริหารระดับคณะ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน และอาจารย์ประจำหลักสูตรทุกหลักสูตร ที่นำเป้าหมายจากกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวมาปฏิบัติเพื่อพัฒนาระบบกลไกที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ที่ 5.1 และ 4.1 ได้แก่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบังคับบัญชาเป็นแบบผสม (Hybrid Organizational Structure) การมุ่งเน้นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียว (One-page Strategy) ระบบการพัฒนาหลักสูตร (System) ภายใต้การปรับรูปแบบการบริหารที่เน้นทั้งมิติการปฏิบัติงานและมุ่งคน (Team Management Style) การปรับเปลี่ยนคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับคณะที่มาจากทุกหลักสูตร (Staff) การวิเคราะห์จุดเด่นที่คณะและ 9 หลักสูตรทำได้ดีในแต่ละตัวบ่งชี้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศักยภาพที่มี (Skills) และการมีค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ “Home of Innovation” ที่กำหนดในตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) ของแผนยุทธศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาทั้งเจ็ดด้านดังกล่าวสอดคล้องกับโมเดล McKinsey 7s ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบหลักฐานในงานวิจัยหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาแบบแผนของมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศในคุณภาพแบบองค์รวม (Anninos, 2007, p.307-321; Rabbanikhah, Gholizadeh, & Alirezai, 2017, p.80-86) หรือการศึกษาเชิงประจักษ์ในระดับทีมงาน (Mitchell, & Fredendall, 2015, p.69-85)

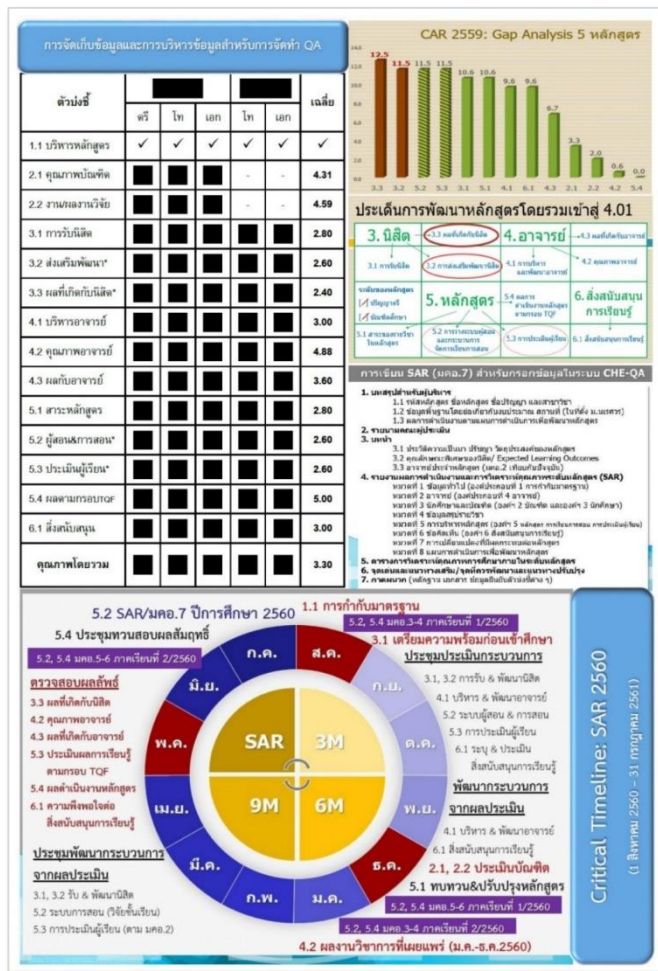
การใช้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียวร่วมกับกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน เป็นเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพสำหรับกลุ่มที่มีอัตลักษณ์โดยรวมที่หนึ่ง มุ่งคน เน้นจินตนาการ และให้ความสำคัญกับความรู้สึก เนื่องจากทำให้ผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพโดยรวมเพิ่มขึ้นจากคะแนนเฉลี่ย 2.65 ซึ่งเป็นคุณภาพระดับปานกลางสู่ 3.09 ซึ่งเป็นคุณภาพระดับดี จากพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมที่นำกลยุทธ์ที่ได้เรียนรู้ในบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจและส่งเสริมการเรียนรู้ตามอัตลักษณ์เชิงจิตวิทยา จากการวิเคราะห์และพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อลดภาระงานเอกสารกับเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการใช้กลยุทธ์กระดาษแผ่นเดียว

**ข้อเสนอแนะ (Recommendation)**

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

กลยุทธ์กระดาดแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นความสำเร็จของนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ปฏิภริยา เกณฑ์การเรียนรู้ เกณฑ์พฤติกรรม และเกณฑ์ผลลัพธ์ ในลักษณะของการช่วยเพิ่มแรงจูงใจจากการลดปริมาณงานที่ไม่จำเป็นเพื่อระบุประเด็นที่จำเป็นในการพัฒนาซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรอื่น ๆ ได้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานเพื่อออกแบบเนื้อหากระดาดแผ่นเดียวและรูปแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ ควบคู่ไปกับการใช้หลัก Pareto วิเคราะห์ตัวบ่งชี้สำคัญในการพัฒนา

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำนวัตกรรมดังกล่าวไปวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กับ 5 หลักสูตรของภาควิชาจุฬชีวิตวิทยา และปรสิตวิทยา คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่อาจารย์ส่วนใหญ่มีอัตลักษณ์หนึ่งและมุ่งงาน พบว่ากลยุทธ์กระดาดแผ่นเดียวสามารถประยุกต์ใช้ได้กับหลักสูตรที่มีธรรมชาติของวิชาแตกต่างหลากหลาย แต่การสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในกลุ่มมุ่งงานของคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ จะต้องเพิ่มรายละเอียดและแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากกว่ากลุ่มมุ่งคนของคณะสังคมศาสตร์ ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 กลยุทธ์กระดาดแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับผู้มีอัตลักษณ์หนึ่งและมุ่งงาน



### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งมีข้อดีคือมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถใช้กรอบการวิจัยควบคู่ไปกับกรอบกิจกรรมการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างสอดคล้องกลมกลืน โดยผลการวิจัยได้แสดงถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงอาจทำการศึกษาระยะยาวเพื่อวิเคราะห์ความยั่งยืนของกลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือนำแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหานวัตกรรมร่วมกันบนพื้นฐานอัตลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานมาสร้างเป็นโมเดลกลางที่ปรับเปลี่ยนเนื้อหาของกลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวได้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้อาจนำกลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวไปใช้เป็นเครื่องมือวิจัยในประชากรที่หลากหลายหรือในระบบการทำงานประกันคุณภาพแบบอื่น ๆ เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของกลยุทธ์กระดาะแผ่นเดียวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### เอกสารอ้างอิง (References)

- Anninos, L. N. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. *Journal of Management History*, 13(4), 307-321, DOI: 10.1108/17511340710819561
- California State University. (n.d.). *Writing a one-page Summary*. Retrieved November 24, 2016, from <http://www.csus.edu/indiv/g/grayjr/r120/summary.htm>
- Department of Social Development and Welfare. (2010). *Future Search Conference (F.S.C.): Creative Conference...Development Tool*. Bangkok: Ministry of Social Development and Human Security. (In Thai)
- Dievernich, F. E. P., Tokarski, K. O., & Gong, J. (2015). *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. NY: Springer.
- De Boer, A-L., Steyn T., & Du Toit, P.H. (2001). A Whole Brain Approach to Teaching and Learning in Higher Education. *South African Journal of Higher Education*, 15(3), 185-193.
- Faculty of Social Sciences, Naresuan University. (2016). *Check-Assessment Report (CAR)*. Retrieved on October 2, 2016, from <http://www.cheqa.mua.go.th/> (In Thai)
- Herrman, N. (1996). *The Whole Brain Business Book*. NY: McGraw Hill.
- Hughes, M., Hughes P., & Hodgkinson, I. R. (2016). In pursuit of a 'whole-brain' approach to undergraduate teaching: implications of the Herrmann brain dominance model. *Studies in Higher Education*. 42(12), 2389-2405. doi: 10.1080/03075079.2016.1152463
- Injai M., Pirunsam A., & Injai S. (2015). Future Search Conference in Public Work Based on Psychological Identity of Personnel from Cooperative Auditing Department and the Cooperative League of Thailand. *Proceedings of the National Conference on the East-West Psychological Science Research Center* (pp. 14-23). Bangkok, Thailand: Faculty of Psychology, Chulalongkorn University. (In Thai)
- John Wiley & Sons, Inc. (2012). *DiSC Overview*. Retrieved on October 7, 2016, from <https://discprofile.com/what-is-disc/overview/>



- Julamont, N. (2013). *Improvement Procedure of Quality Assurance in Education at School of Social and Environmental Development*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Koch, R. (2004). *Living the 80/20 Way: Work Less, Worry Less, Succeed More, Enjoy More*. London: Nicholas Brealey.
- Kumar, M. R. (2012). Use of Action Research to Institutionalize Organizational Learning Within TQM. *The Quality Management Journal*, 19(3), 51-68.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. NY: Routledge.
- Mitchell, B. C., & Fredendall, L. D. (2015). Using McKinsey's 7 S Model to Empirically Examine Organizational Effectiveness among the NBA Teams. *International Journal of Management & Human Resources*, 3(1), 69-85.
- Office of the Higher Education Commission. (2015). *Manual for the Internal Quality Assurance for Higher Education, 2014*. Bangkok: Ministry of Education. (In Thai)
- Rabbanikhah, F., Gholizadeh, R.M., & Alirezaei, S. (2017). Pathology of Organizational Training in Universities of Iran Medical Sciences based on McKinsey 7S Model. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics (EBHPME)*, 1(2), 80-86.
- Success and Failure Factors of Thai Educational Revolution. (2017, October 5). *Dailynews*. Retrieved on October 7, 2017, from <https://www.dailynews.co.th/education/602625> (In Thai)
- The Myers & Briggs Foundation. (2016). *Reliability and validity*. Retrieved on October 7, 2016, from <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/reliability-and-validity.htm>
- The University of Kansas. (2015). *One Page Summary | Changing For Excellence*. Retrieved on November 24, 2016, from <https://cfe.ku.edu/one-page-summary-1>
- Weisbord M., & Janoff S. (2010). *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. CA: Berrett-Koehler.