






# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ฉบับปี 2558-2561


แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

The 2013-2014 & 2015-2016 Education Criteria  
for Performance Excellence : EdPEx

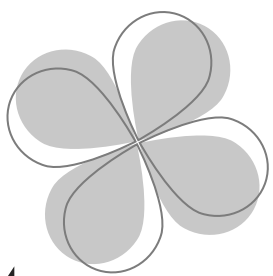


Education Criteria

The material in this publication is based on Baldrige  
Performance Excellence Program, 2013, 2013-2014  
Education Criteria for Performance Excellence  
(Gaithersburg, MD, USA : U.S. Department of Commerce  
National Institute of Standards and Technology,  
<http://www.nist.gov/Baldrige>).



“ขอขอบพระคุณ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิต ที่อนุญาตให้นำเกณฑ์ 2013-2014  
Criteria for Performance Excellence มาแปลเป็น  
“เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ  
2556-2557”





## คำนำ

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัว สำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในสากล จึงได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดดมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว

เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) 2558-2561 ฉบับนี้ เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยคณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำระดับโลกในระดับนานาชาติ

ดังนั้น เกณฑ์ฉบับนี้จะใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558-2561 เพื่อให้สถาบันใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันการศึกษา คือหน่วยงานที่ใช้เกณฑ์นี้ อาจหมายรวมถึงมหาวิทยาลัย วิทยาเขต คณะวิชา ส่วนงานและหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา สามารถใช้กรอบคำถามในเกณฑ์นี้เพื่อประเมินตนเอง และค้นหาโอกาสในการพัฒนา วางแผนเพื่อการปรับปรุงระบบการดำเนินงานและทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมาย ที่สถาบันต้องการ โดยไม่ขึ้นกับขนาด ลักษณะของสถาบัน ระดับพัฒนา หรือคะแนนจากการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และเมื่อสถาบันพัฒนาจนมีความพร้อมตามเกณฑ์ของ สกอ. ก็ สามารถขอให้ทีมผู้ทรงคุณวุฒิของ สกอ. เข้าตรวจประเมินเพื่อยืนยันระดับการพัฒนาขององค์กร และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถาบันต่อไป

(รองศาสตราจารย์พินิติ รตะนานุกูล)  
เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา





# สารบัญ



## หน้า

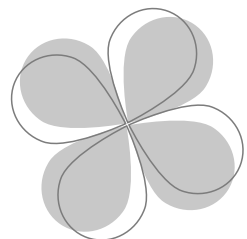
### คำนำ

เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ก
วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้	จ
กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และโครงสร้าง	1
คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	4
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	5
บทนำ : โครงร่างองค์กร	5
1. การนำองค์กร	12
2. กลยุทธ์	20
3. ลูกค้ำ	28
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	35
5. บุคลากร	42
6. ระบบปฏิบัติการ	49
7. ผลลัพธ์	54
ระบบการให้คะแนน	64
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6	70-71
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7	72-73
แนวทางการตอบเกณฑ์ EdPEX	74
ค่านิยมหลักและแนวคิด	81
การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาปี 2556-2557	93
อภิธานศัพท์	99-124
ภาคผนวก: คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (commentary)	125



On the Web

สามารถ download เกณฑ์ EdPEX และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ที่ [www.edpex.org](http://www.edpex.org)





# เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx)



*วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ เพื่อช่วยให้สถาบันของท่าน ไม่ว่าจะมิขนาดใด มีหลักสูตรและบริการประเภทใด ตอบคำถาม 3 ข้อ คือ 1) สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง 2) ท่านทราบได้อย่างไร 3) มีอะไรที่สถาบันของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร*

## ในสถาบันของท่าน

เกณฑ์ EdPEx สร้างพลังให้สถาบันของท่าน ไม่ว่าจะมิขนาดใด หรือมีหลักสูตรและบริการประเภทใดให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้ของนักศึกษาดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการทุกด้าน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้แผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์มีความสอดคล้องกัน การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ ช่วยให้ท่านสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สถาบันของท่านอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์ช่วยให้ท่านมีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของสถาบัน เกณฑ์ EdPEx เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่

1. การนำองค์การ
2. กลยุทธ์
3. ลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. บุคลากร
6. ระบบปฏิบัติการ

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่บูรณาการกันเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้ช่วยให้สถาบันจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มผลผลิต และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ายที่สุดแล้ว สถาบันของท่านจะรุดหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย



- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กร
- ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของสถาบัน และ
- สมาชิกทุกคนในสถาบันมีการเรียนรู้และพัฒนา

## ประโยชน์ของเกณฑ์ในระดับประเทศ

เกณฑ์ EdPEX มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้านในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น

- เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
- เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่างๆ ในประเทศ
- เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

## ในระดับโลก

ถึงแม้เกณฑ์ EdPEX จะเป็นชื่อที่ตั้งขึ้นและรู้จักกันเฉพาะในประเทศไทย แต่ที่มาของเกณฑ์ คือ Baldrige Education Criteria for Performance Excellence เป็นที่ยอมรับและรู้จักในวงการศึกษา และมีสถาบันการศึกษาหลายแห่งทั้งในสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ฮองกง รวมทั้งประเทศไทย นำเกณฑ์นี้ไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ มีโปรแกรมเกี่ยวกับผลการดำเนินการหรือความเป็นเลิศทางธุรกิจอยู่ประมาณ 100 โปรแกรมทั่วโลก ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ของ Baldrige หรือเกณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นต้นแบบการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

## คุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEX

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์ EdPEX มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลักๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น บุคลากร การนำองค์กรและการกำกับดูแล รวมถึงงบประมาณ การเงินและตลาด การรวมตัววัดเหล่านี้มาประกอบกันทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญอย่างไม่เหมาะสม



## 2. ไม่กำหนดวิธีการและปรับใช้ให้เหมาะสมได้

เกณฑ์ EdPEx ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าสถาบันจะต้องมีโครงสร้างองค์การอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสถาบันจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่นๆ เกณฑ์ไม่ได้ระบุให้สถาบันบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน และยอมให้สถาบันเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดเพื่อกระตุ้นการพัฒนา เช่น Plan-Do-Study-Act (PDSA) balanced scorecard หรือศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง (accreditation self-studies)

เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นความต้องการขององค์การที่มีร่วมกัน (common needs) มากกว่าวิธีปฏิบัติ ที่เหมือนๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2. เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของสถาบัน เกณฑ์สนับสนุนให้สถาบันตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับสถาบัน และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบ และโครงสร้างของสถาบัน จึงขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดและประเภทของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์การ และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและห่วงโซ่อุปทาน (ดูรายละเอียดในหมวด 6) ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความ需求和กลยุทธ์ของสถาบัน

## 3. มุ่งเน้นที่ความต้องการของสถาบันการศึกษา

เกณฑ์ EdPEx ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยตระหนักถึงความแตกต่างในด้านพันธกิจ บทบาท และหลักสูตรของสถาบันต่างๆ เกณฑ์นี้มองว่าผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ แต่ในขณะเดียวกันสถาบันอาจมีลูกค้ากลุ่มอื่น (เช่น ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ใช้ผลงานวิจัย) ด้วย

แนวคิดความเป็นเลิศในเกณฑ์การศึกษานี้ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) กลยุทธ์การประเมินที่ได้ผ่านการกลั่นกรองและใช้ได้ผลอย่างดีในทางปฏิบัติ
- 2) การปรับปรุงตัววัดและตัวบ่งชี้หลักต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลลัพธ์ตามพันธกิจอื่น
- 3) ความเป็นผู้นำที่เป็นที่ประจักษ์ในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุง เมื่อเทียบกับสถาบัน/องค์การที่ดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือค่าเทียบเคียงที่เหมาะสม



เกณฑ์ EdPEX เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฯ (HA) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ล้วนสร้างขึ้นมาจากอาศัยกรอบคำถาม 7 หมวดเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรทุกประเภท การใช้กรอบเดียวกันในทุกภาคส่วน จะสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถาบันการศึกษาอาจพิจารณาข้อกำหนดของเกณฑ์ แตกต่างจากหน่วยงาน/ภาคส่วนอื่นๆ EdPEX จึงแปลงภาษาที่ใช้และแนวคิดหลักของภาคธุรกิจและการดำเนินการที่เป็นเลิศให้เป็นแนวคิดหลักที่มีความสำคัญเทียบเทียมกันเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา

#### 4. สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบันจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ของสถาบันที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียดลดการรวมศูนย์การตัดสินใจ หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าสถาบันมีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัวการสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่หยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด (หน้า 81) โครงร่างองค์กร (หน้า 5) คำถามของเกณฑ์ (หน้า 3) และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 70-73) รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีความเป็นพลวัต ตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติ 4 ขั้นตอนคือ

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ)





3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้)

4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ)

## 5. สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้สถาบันเห็นภาพคร่าวๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ 17 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินการ (แนวทางการให้คะแนน)

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่นๆ และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลากหลายประเภท

ดูเรื่อง “วิธีใช้เกณฑ์เล่มนี้” เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมว่าเกณฑ์ EdPEX สามารถช่วยให้ท่านนำสถาบัน ปรับปรุงผลการดำเนินการและมีผลลัพธ์ที่ยั่งยืนอย่างไร นอกเหนือจากนี้ การเข้าสู่เส้นทาง EdPEX หมายถึงท่านได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในความเพียรพยายามทำให้ประเทศไทยมีความเป็นเลิศด้านการศึกษา และสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

สถาบันจึงน่าที่จะใช้ประโยชน์จากเกณฑ์นี้ เพื่อมอบสิ่งที่ดีกว่าสำหรับทั้งผู้เรียน ลูกค่างroup อื่น อาจารย์ บุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมถึงประเทศชาติ

## วิธีใช้เกณฑ์เล่มนี้

*สถาบันการศึกษาควรศึกษารายละเอียดของเกณฑ์ก่อนตัดสินใจว่าควรเริ่มต้นอย่างไร*

### 1. สถาบันที่เพิ่งเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEX

อ่านคำถามในโครงสร้างองค์กรอย่างรวดเร็ว (หน้า 5-11) เพื่อดูว่า สามารถตอบได้มากน้อยเพียงใด สถาบันอาจเริ่มต้นประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX ด้วยการปรึกษาหารือว่า ควรตอบคำถามดังกล่าวอย่างไร



**ศึกษาค่านิยมหลักและแนวคิด 11 ข้อของเกณฑ์** (หน้า 81) ค่านิยมดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในเกณฑ์นี้ และจะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันอาจจะพิจารณาว่า มีค่านิยมหลักเหล่านี้มาน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงประเด็นใดบ้าง

**ตอบคำถามในหัวข้อทั้ง 17 ข้อ** เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของสถาบัน

**ดูชื่อหมวด หัวข้อ และประเด็นเพื่อพิจารณา** เพื่อให้เห็นเค้าโครงแบบง่าย ๆ ของระบบการบริหารจัดการเพื่อผลการดำเนินการในภาพรวม ลองพิจารณาว่า การจัดทำระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ได้คำนึงถึงมิติต่างๆ ข้างต้นหรือไม่ ถ้าต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม ท่านสามารถ อ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้นๆ

**ใช้เกณฑ์และเอกสารประกอบเป็นแหล่งข้อมูล** สำหรับการพัฒนาผลการดำเนินการของสถาบัน ท่านสามารถใช้เนื้อหาในเอกสารฉบับนี้ หรือดูเพิ่มเติมที่ <http://www.edpex.org> และ [http://nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm) สำหรับแนวคิดในการปรับปรุงสถาบัน หรือช่วยให้คิดต่าง หรืออาจได้แหล่งการอ้างอิงใหม่ ๆ

## 2. สำหรับสถาบันที่มีความพร้อมที่จะตรวจประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์ EdPEX

ศึกษาคำถามในข้อกำหนดโดยรวมทั้งในระดับ 1 และในระดับ 2 เพื่อดูว่าสถาบันมีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวครบถ้วนเพียงใด หากมีประเด็นใดที่ยังต้องพัฒนาและปรับปรุง ควรดำเนินการก่อนประเมินองค์กรตามรายละเอียดต่อไป

**จัดทำโครงร่างองค์กรให้เสร็จสมบูรณ์** ช่วยกันตอบคำถามในโครงร่างองค์กรโดยทีมผู้นำ หากพบประเด็นที่สารสนเทศยังขัดแย้งกันมี มีน้อยหรือไม่มีเลย สถาบันสามารถใช้ประเด็นดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนา ในหลายองค์กร แนวทางนี้จะป็นขั้นแรกในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX

**ใช้คำถามทั้งชุดในเกณฑ์เป็นเครื่องชี้นำ**ท่านในการนำองค์กรทุกด้านที่มีความสำคัญ สถาบันอาจพบจุดบอดหลายด้านที่ไม่เคยคิดถึง และจำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

**ทบทวนแนวทางการให้คะแนน** (หน้า 70-73) แนวทางดังกล่าวจะช่วยประเมินระดับพัฒนาของสถาบัน โดยเฉพาะเมื่อใช้ร่วมกับ “ขั้นตอนสู่ความก้าวหน้าในการพัฒนา” (หน้า 68) และ “จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม: อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้” (หน้า 67)

**ประเมินตนเองตามเกณฑ์หมวดใดหมวดหนึ่งที่คิดว่าต้องการพัฒนามากที่สุด** ตอบแต่ละคำถามเป็นรายคนหรือตอบร่วมกันในทีมผู้นำ รวมทั้งใช้หมายเหตุด้านล่างของหน้า และคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อเป็นแนวทางในการคิด หลังจากนั้น ประเมินจุดแข็งและโอกาสพัฒนา



และวางแผนพัฒนาซึ่งเสริมสร้างจุดแข็งที่มีอยู่เดิม และจัดการกับโอกาสพัฒนา พึงระวังว่าการประเมินในลักษณะนี้ไม่สามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างหมวดที่สถาบันเลือก กับหมวดอื่นๆ และสถาบันอาจสูญเสียมุมมองเชิงระบบ ซึ่งฝังลึกอยู่ในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

**จัดให้มีการประเมินสถาบันโดยทีมผู้นำระดับสูง** ระหว่างการประชุมทบทวน (retreat) โดยให้ทีมผู้นำตอบเกณฑ์ทั้งหมดและบันทึกไว้ วิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสพัฒนา และร่วมกันสร้างแผนปฏิบัติการ

**ดำเนินการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX** จัดทีมในสถาบันเพื่อตอบคำถามตามเกณฑ์ทั้งหมดทั้ง 7 ข้อ

1. กำหนดขอบเขตของการประเมินว่าจะครอบคลุมทั้งสถาบัน หรือคณะ/ส่วนงาน  
2. เลือกผู้รับผิดชอบแต่ละหมวด 6 คน เพื่อนำทีมในการเตรียมคำตอบสำหรับคำถามของแต่ละหมวดและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับหมวดที่รับผิดชอบ โดยให้ทีม 6 คนนี้ ร่วมกันเขียนโครงสร้างองค์กรด้วย

3. สร้างทีมที่รับผิดชอบรายหมวด ให้สมาชิกของทีมช่วยกันรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อตอบคำถามในหมวดที่รับผิดชอบ โดยใช้หมายเหตุด้านล่างของแต่ละหมวดและคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อเป็นแนวทาง

4. **จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตอบเกณฑ์ระหว่างทีมต่างๆ และระบุสาระสำคัญ/ประเด็นหลักร่วม (Common theme) และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไป**

5. ให้ทีมที่รับผิดชอบรายหมวดกำหนดและสื่อสารแผนพัฒนา โดยใช้คำตอบของทีมเป็นพื้นฐาน

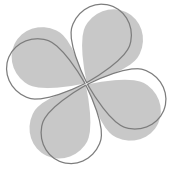
6. จัดทำแผนพัฒนาในภาพรวม ร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมทั้ง 6 และทีมผู้นำ โดยดูภาพรวมของสถาบันและกำหนดลำดับความสำคัญ

7. ประเมินกระบวนการประเมินตนเอง เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง โดยการมีส่วนร่วมของหัวหน้าทีม ทีมผู้นำ และสมาชิกของทีมที่รับผิดชอบหมวดต่างๆ **ทีมเหล่านี้จำเป็นต้องทำงานร่วมกันเพื่อพิจารณาคำถามหรือประเด็นที่เชื่อมโยงหมวดต่างๆ เข้าด้วยกัน**

**เมื่อสถาบันพร้อมที่จะยื่นขอรับการประเมินจาก สกอ.**

สามารถยื่นขอรับการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ตามโครงการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามประกาศขั้นตอนการดำเนินการของ สกอ.





# เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ

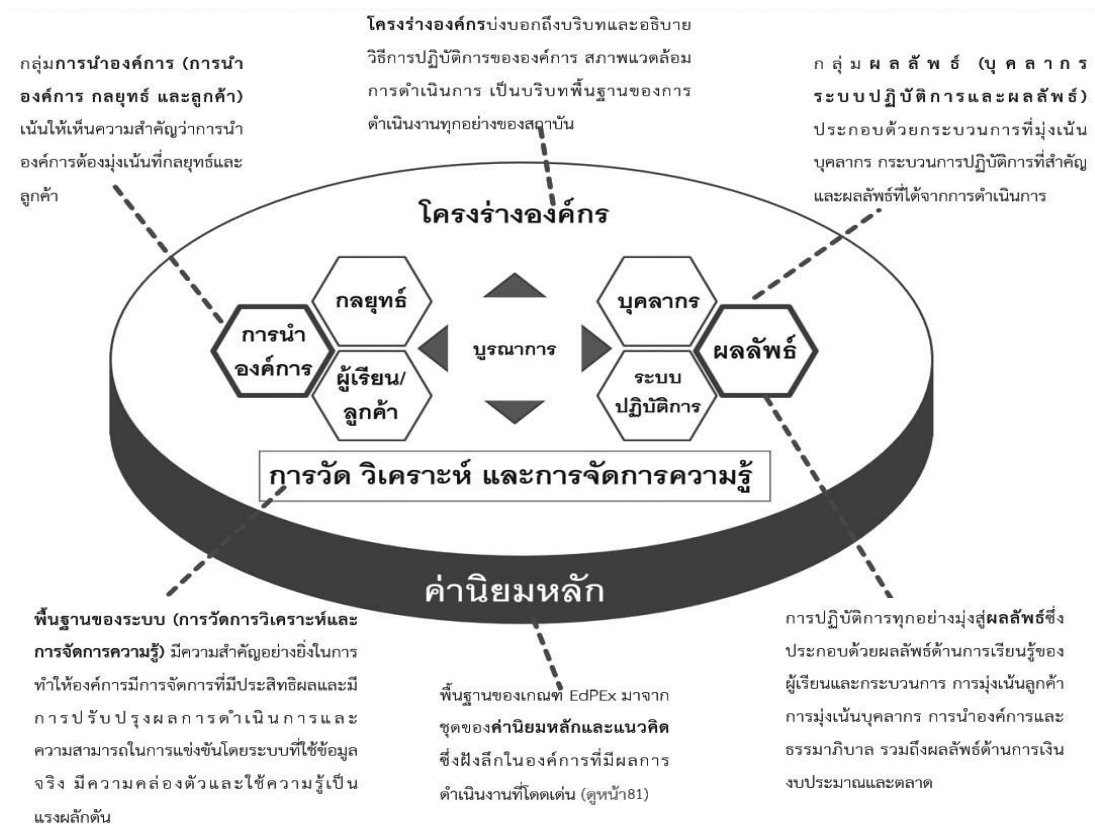
ระบบที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวด ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งอธิบายกระบวนการและผลลัพธ์ที่สถาบันทำได้

การดำเนินการที่เป็นเลิศต้องการการนำองค์การที่เข้มแข็ง และแสดงออกด้วยผลลัพธ์ที่โดดเด่น หมวดต่างๆ ในเกณฑ์จะถูกแสดงไว้ในภาพ

คำว่า “บูรณาการ” ตรงกลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกส่วนประกอบของระบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

หัวลูกศรแนวนอนตรงกลางภาพ แสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด 1 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5 6 และ 7) และความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหมวดการนำองค์การและผลลัพธ์

ส่วนหัวลูกศรแนวตั้ง ซึ่งชี้ไป-กลับระหว่างระบบพื้นฐานซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสู่กระบวนการหลักและสภาพแวดล้อมของสถาบัน





## โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์ EdPEX ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่างๆ ดังนี้

### หัวข้อ

หัวข้อ คือ องค์ประกอบหลักทั้งหมดของเกณฑ์นี้ซึ่งแสดงระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมีทั้งหมด 17 หัวข้อ (รวมอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร) ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจงหัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของข้อมูลที่ต้องการต้องอธิบาย

- บทนำ (โครงสร้างองค์กร) กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการขององค์กร
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์กร ดูชื่อหัวข้อและคะแนนในหน้า 4

### หมายเหตุ

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ (1) อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน (2) ให้คำแนะนำและตัวอย่างในการตอบ และ (3) ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่นๆ

### ประเด็นที่ควรพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ขึ้นต้นด้วย ก, ข, ค ตามลำดับ)

### ข้อกำหนด

ข้อกำหนดในหัวข้อเป็นคำถามหรือข้อความซึ่งแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

- **ข้อกำหนดพื้นฐาน** เป็นหัวเรื่องที่เขียนในลักษณะคำถาม (เช่น “สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น”)
- **ข้อกำหนดโดยรวม** ข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อได้แสดงเป็น **ตัวหนาและเอียง** ไว้ใน 2 ระดับด้วยกัน คือ ระดับที่ 1 เป็นเนื้อหาคำถามส่วนที่อยู่ถัดจากหัวข้อเรื่องโดยตรง และ ระดับที่ 2 เป็นเนื้อหาคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อความ
- **ข้อกำหนดต่างๆ** เป็นคำถามย่อยที่อยู่ในแต่ละประเด็นที่ควรพิจารณา

### คำศัพท์ที่สำคัญ

คำศัพท์ที่สำคัญต่างๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ ตั้งแต่หน้า 99





## คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

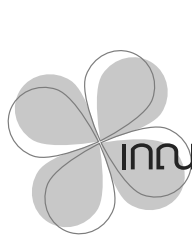
### บทนำ : โครงร่างองค์กร

#### ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

#### ส่วนที่ 2 สภาวะการณ์ขององค์การ

	หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
1	<b>การนำองค์การ</b>	120
	1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	70
	1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
2	<b>กลยุทธ์</b>	85
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	40
3	<b>ลูกค้า</b>	85
	3.1 เสียงของลูกค้า	40
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45
4	<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	90
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ	45
	4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
5	<b>บุคลากร</b>	85
	5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	40
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
6	<b>ระบบปฏิบัติการ</b>	85
	6.1 กระบวนการทำงาน	45
	6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40
7	<b>ผลลัพธ์</b>	450
	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ	120
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	80
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล	80
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	90
	<b>คะแนนรวม</b>	<b>1,000</b>





## เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก โครงสร้างองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดของผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ
- สถาบันอาจใช้โครงสร้างเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบประเด็นที่สารสนเทศยังขัดแย้งกันเอง มีน้อยหรือไม่มีเลย สถาบันสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนพัฒนาได้
- โครงสร้างองค์การกำหนดบริบทเพื่อให้สถาบันสามารถแสดงความโดดเด่นเฉพาะของตนในการตอบข้อกำหนดในหมวด 1-7

### บทนำ : โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ คือ ภาพรวมของสถาบัน เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่

#### P.1 ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

##### (1) หลักสูตร และบริการ

สถาบันมีหลักสูตร และบริการ ที่สำคัญอะไรบ้าง (ดูคำอธิบายในหมายเหตุ) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไร ในการจัดหลักสูตร และบริการต่างๆ



## (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

## (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการบุคลากรหรือไม่

- สถาบันจำแนกบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่ม แต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบัน มีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

## (4) สินทรัพย์

สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

## (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบันมีอะไรบ้าง

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

### (1) โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างและการกำกับดูแลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)

### (2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง



ต่อหลักสูตร และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการ ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

### (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีประเภทอะไรบ้างกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

- ระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและ บริการ และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบัน อย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

#### หมายเหตุ

P การตอบคำถามในโครงร่างองค์การมีความสำคัญมาก ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ ช่วยให้เข้าใจสถาบันและการปฏิบัติการของสถาบัน ในการตอบทุกคำถามของสถาบันตามเกณฑ์ EdPEX ควรให้สัมพันธ์กับบริบทของสถาบันตามที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์การ ซึ่งจะทำให้ สถาบันตอบสนองต่อคำถามอื่นๆทั้งหมดตามลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะของสถาบัน

P.1ก(1) “หลักสูตร และบริการ” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันนำสู่ตลาดเพื่อ ดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ และลูกค้ากลุ่มอื่นมาใช้บริการหรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและ พัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดหลักสูตรและบริการต่อผู้เรียนของสถาบัน อาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

P.1ก(2) “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลัก เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้าง ความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการ สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งชั้น หรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และในหลายๆ กรณีทำให้สถาบันคง ความได้เปรียบในการแข่งขัน



**P.1น(3)** กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือคณาจารย์/พนักงาน (รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่สำรอง) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานจากระยะไกล การออกภาคสนาม สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำมาใช้ซึ่งนโยบายบางอย่างเพื่อส่งเสริมความเป็นครอบครัวหรือปัจจัยอื่นๆ

**P.1น(3)** สถาบันที่อาศัยอาสาสมัครในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผล ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย

**P.1น(5)** มาตรฐานด้านวงการศึกษ อาจครอบคลุมหลักปฏิบัติและนโยบายที่ใช้กับภาคธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นกับพื้นที่ที่สถาบันปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การควบคุมและการแลกเปลี่ยนคาร์บอนเครดิต รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**P.1ข(2)** ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์รวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้ หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

**P.1ข(2)** กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อาจจัดแบ่งตามปัจจัยร่วมของความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะของกลุ่ม ภายในแต่ละกลุ่ม อาจมีการจำแนกเป็นลูกค้ากลุ่มย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่มเดียวกัน การกำหนดส่วนตลาดของสถาบันอาจแบ่งย่อยตามหลักสูตร บริการ หรือคุณลักษณะ ช่องทางการเผยแพร่ เขตพื้นที่ หรือปัจจัยอื่นๆ

**P.1ข(2)** ความต้องการของกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดของสถาบัน อาจรวมถึงเรื่องที่พัก/การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการ ความปลอดภัย ระบบรักษาความปลอดภัย ขนาดชั้นเรียนที่เล็กลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์และการศึกษาทางไกล ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน



**P.1ข(2) และ P.1ข(3)** ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการปฏิบัติงาน จะช่วยผลักดันสถาบันให้มีความไวต่อการรับรู้ประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะชะงักงันของหลักสูตร บริการ กระบวนการสนับสนุนและห่วงโซ่อุปทาน จากสาเหตุต่างๆ ที่รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่นๆ

**P.1b(3)** ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ รวมถึงโรงเรียนหลัก ที่เตรียมความพร้อมของนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนต่อในสถาบัน กลไกการสื่อสาร ควรเป็นการสื่อสารสองทางในภาษา ที่เข้าใจได้ และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล e-mail, สื่อสังคมออนไลน์ World Wide Web หรือโดยทางโทรศัพท์ ในหลายสถาบัน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่ หน้า 126-127*

## P.2 สภาวะการณ์ขององค์การ: สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้:

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

#### (1) ลำดับในการแข่งขัน

สถาบันอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษาสถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

#### (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)

#### (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ (ถ้ามี)

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึง กระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

### หมายเหตุ

**P.2(ก)** สถาบันการศึกษามักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน สถาบันเหล่านี้มักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านการเงิน การได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบัน การศึกษาด้วยกัน เช่น เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน หรือโอกาสที่จะให้บริการเสริมด้านอื่นๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์การภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด

**P.2(ข)** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตรและบริการ การเงิน การปฏิบัติงานของสถาบัน โครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน ชีตความสามารถขององค์การแม่ ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาดของสถาบัน ภาคส่วนต่างๆ ในแวดวงการศึกษา ภาพลักษณ์หรือการรับรู้ของสังคมต่อสถาบัน ชื่อเสียง โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของสถาบัน และคน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้างความแตกต่าง เช่น ค่าเล่าเรียนและค่าบริการ การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงบริการได้โดยสะดวก

**P.2(ค)** ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEX (หน้า 64) ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เจตจำนงของคำถามนี้ เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางดังกล่าวควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของสถาบัน แนวทางต่างๆที่สอดคล้องกับระบบโดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEX นี้ อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – S (ศึกษาตรวจสอบ) – A (ปรับปรุงพัฒนา) ศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วย



ตนเอง completing accreditation self-studies, การนำระบบการตรวจสอบที่มีมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติมาใช้เพื่อปรับปรุงการสอน การประเมินโดยผู้ประเมินอิสระในระดับหลักสูตร ภาควิชา หรือสถาบัน วิธีการต่างๆ อาจรวมถึง การใช้ระบบ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐานสากลอื่นๆ เช่น ISO 9000 หรือ 14000 การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่นๆ

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่ หน้า 127-129*



## 1. การนำองค์การ (120 คะแนน)

หมวดการนำองค์การนี้ ถ้ามุ่งถึงการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง : ผู้บริหารระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)

[กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำและทำให้สถาบัน มีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้ง อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้าที่สำคัญกลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

##### (1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของ สถาบัน

ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การ ไปสู่บุคลากร ความสำเร็จที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆอย่างไร (\*) การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

##### (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิด พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติ อย่างไร

##### (3) การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้ง ระยะสั้นและระยะยาวในเรื่องดังต่อไปนี้



- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ มีผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ในระดับสถาบันและ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วย
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้รับ ประสพการณ์ที่ต่ออย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ลูกค้ามีความผูกพันกับสถาบัน
- สร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมและการเสี่ยงในเรื่องที่นำลงทุน ทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมีความคล่องตัว
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคต ของสถาบัน

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

### (1) การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งสถาบันกับผู้เรียนและลูกค้าหลักกลุ่มอื่น

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่อง

- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ
- สื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นที่สถาบันต้อง มีการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น มุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และโครงการยกย่องชมเชย

### (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบันผู้นำระดับสูงทำอย่างไร

- เพื่อให้มุ่งเน้นการปฏิบัติซึ่งทำให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ เกิดนวัตกรรมและการเสี่ยงในเรื่องที่นำลงทุน และบรรลุวิสัยทัศน์
- กำหนดเรื่องที่เป็นต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของสถาบัน ผู้นำระดับสูงนำเรื่อง การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา



คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์  
หน้า 99-124

---

## หมายเหตุ

1.1 ควรมีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1-7.5 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการนำและระบบการนำองค์การ ควรนำเสนอไว้ในหัวข้อ 7.4

1.1ก(1) วิสัยทัศน์ของสถาบัน ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งอธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

1.1ก(3) สถาบันที่มีความยั่งยืน หมายถึง สถาบันที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การ ในปัจจุบัน ด้วยความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ช่วยให้สถาบันพร้อมรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และตลาดในอนาคต การจะบรรลุความสำเร็จในอนาคต อาจต้องมีการนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรม โดยต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายในสถาบันที่มีผลต่อความยั่งยืน รวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี องค์ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต อาจได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของตลาด และความชอบของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ ในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควรซึ่งครอบคลุมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในสถาบัน จะช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต นอกจากนี้สถาบันที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความพร้อมที่ปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก รวมทั้งต้องสามารถประเมินและจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

1.1ข(1) การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะๆ ผ่านเว็บไซต์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ทวิตเตอร์ บล็อก และเวทียสนทนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร เช่นเดียวกับการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

**1.1ข(1)** สำหรับสถาบันที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

**1.1ข(2)** การมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูงนั้นให้คำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ รวมถึงการเสี่ยงในเรื่องที่นำลงทุน การนำนวัตกรรมและระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยอาจใช้การลดการสูญเสียหรือลดรอบเวลาด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น PDSA, Six-Sigma และ Lean ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันด้วย (ดู 2.2ก(1)) และรวมถึงการจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในสถาบัน หรือเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ จากสื่อสังคมออนไลน์ หรือจากข้อมูลนำเข้าอื่นๆ

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 130*

**1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม :** สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน) [กระบวนการ]

*ให้อธิบายถึงแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถาบันพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ*

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. การกำกับดูแลองค์การ**

**(1) การกำกับดูแล**

*สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า มีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบต่อ*

*สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้*

- ภาระรับผิดชอบในการกระทำของคณะผู้บริหาร
- ภาระรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่กำหนด
- ภาระรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (\*)



- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง

## (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

**สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด และของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน**

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการใช้ผลการประเมินนี้ในการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารอย่างไร สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (\*) และใช้ผลการประเมินนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละคน ของคณะกรรมการฯ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

### ข. พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมาย และมีจริยธรรม

**(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน**

**สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร**

สถาบันดำเนินการอย่างไร

- ในกรณีที่หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- ในการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ในการเตรียมการเชิงรุก ในประเด็นข้อกังวลและผลกระทบดังกล่าว รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (\*)

สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์อะไรบ้างที่จะใช้ในการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้หรือดีกว่า (\*) สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

**(3) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม**

**สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม**

สถาบันใช้กระบวนการหลักและตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลักอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม

**ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ****(1) ความผูกพันของสังคม**

**สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผูกพันและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร**

สถาบันมีส่วนช่วยให้เกิดความผูกพันของสังคมผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจของสถาบันได้อย่างไร

**(2) การสนับสนุนชุมชน**

**สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง**

ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบัน สถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร ผู้นำระดับสูง ได้ร่วมกับบุคลากรของสถาบันในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

**หมายเหตุ**

1.2 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ด้านตลาดในปัจจุบันของสถาบันไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) การรายงานผลลัพธ์ ควรรายงานทั้งด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล (หมวด 7.4) ตัวอย่าง เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ)

การรับรองมาตรฐาน การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) หรือวิธีการอื่นๆ รวมถึงการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและสถาบัน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์กร (ข้อ 7.6)

**1.2** สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ไม่ได้อยู่ในหัวข้อนี้ ควรกล่าวถึงในหมวด 5.1 และ 6.2

**1.2ก(1)** การทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าของสถาบันโดยสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ให้ดูที่ 4.1 ข

**1.2ก(1)** เพื่อความโปร่งใสของการกำกับดูแล ต้องมีกระบวนการควบคุมภายในของกระบวนการต่างๆ ในการกำกับดูแลด้วย

**1.2ก(2)** การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำอาจใช้การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นทางการการประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจทั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

**1.2ข(2)** ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรมอาจใช้กรณีที่ทำผิด/ละเมิดจริยธรรม กรณีที่ขัดต่อกฎระเบียบ และการจัดการต่อกรณีเหล่านั้น ผลการสำรวจการรับรู้ของบุคลากรเรื่องจริยธรรมของสถาบัน การใช้สายด่วนจริยธรรม ผลลัพธ์ด้านการทบทวนและตรวจสอบด้านจริยธรรม ตัววัดและตัวบ่งชี้อื่นๆ อาจรวมถึงความถูกต้องแม่นยำในการทดสอบความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร การตั้งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และในสัตว์ทดลอง ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงหลักฐานที่แสดงว่ามีการฝึกอบรมบุคลากรและการติดตาม เพื่อดูแลด้าน

- ผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีให้ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การบริหารจัดการกองทุนและการคัดเลือกผู้ขายอย่างเหมาะสม
- การป้องกันและการใช้ข้อมูล สารสนเทศซึ่งมีความอ่อนไหว รวมทั้งความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลเหล่านี้
- การใช้เงินทุนอย่างเหมาะสม

1.2ค เรื่องการมีส่วนร่วมในสังคม อาจารย์รวมถึงความพยายามที่สถาบันทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น การให้ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการและการศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น และการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของสมาคมวิชาชีพต่างๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ทีหน้า 130-132



## 2. กลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ถามว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ นำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนหากสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุแผนอย่างไร

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุบบางส่วนที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

##### (1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคือเท่าใด ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณากรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้นำประเด็นต่อไปนี้มาพิจารณาอย่างไร

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่มที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

##### (2) นวัตกรรม

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้กระตุ้นและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมทั้งตัดสินใจอย่างไรว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดจะเป็นความเสี่ยงที่นำลงทุนซึ่งสถาบันพร้อมจะนำไปดำเนินการต่อ โอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบันประกอบด้วยอะไรบ้าง

##### (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ในการรวบรวมและวิเคราะห์นี้ ได้นำประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้ มาพิจารณา  
อย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน
- ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในเรื่อง  
สารสนเทศ
- ความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก

##### *ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง*

สถาบันตัดสินใจเรื่องระบบงาน เพื่อเกื้อหนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
อย่างไร สถาบันตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการสำคัญใดจะให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความ  
ร่วมมืออย่างเป็นทางการดำเนินการ การตัดสินใจดังกล่าวคำนึงถึงสมรรถนะหลักของสถาบัน  
และของผู้ที่จะมาเป็นผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการของสถาบันอย่างไร สถาบัน  
กำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตอย่างไร

#### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

##### (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

*วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะ  
บรรลุตามวัตถุประสงค์*

เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง มีการ  
เปลี่ยนแปลงสำคัญใดที่สถาบันได้วางแผนไว้ (หากมี) ในด้านหลักสูตรและบริการ ลูกค้าและตลาด  
ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

##### (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

*วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลาย  
ในสถาบัน ซึ่งอาจแย้งซึ่งทรัพยากรกันเองได้อย่างไร*

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถ

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก  
ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- สร้างสมดุลเรื่องกรอบระยะเวลาทั้งสั้นและยาวอย่างไร

- พิจารณาและสร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่างๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

---

## หมายเหตุ

2.1 หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบันซึ่งอาจจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร บริการ รวมทั้งกระบวนการการสร้างความรู้ความผูกพันกับผู้เรียนและกับลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตามก็ดี สถาบันควรอธิบายถึงกลยุทธ์การออกแบบหลักสูตรและบริการ รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามแต่จะเหมาะสม

2.1 “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต ในการจัดทำกลยุทธ์นั้น สถาบันอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง องค์ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

2.1 คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจได้จากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตรและบริการ บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มพิเศษ การผันทรัพยากร การปรับปรุงวิธีการสอน การใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบหรือการนำมาตราฐานใหม่มาใช้ การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน สร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์ เงินอุดหนุน และเงินบริจาค งานวิจัยที่เน้นความสำคัญ การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทั้งคณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร กลยุทธ์อาจมุ่งไปสู่การเป็นผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำหรือเป็นนวัตกรรมด้านการตลาด และอาจหมายถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

2.1ก(2) โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการชี้แนะ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ

ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกเสี่ยงในเรื่องที่นำลงทุน (intelligent risk)

**2.1ก(3)** ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งภายในและภายนอกในรูปแบบที่หลากหลาย และในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้น ความสามารถในการประมวลข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ประโยชน์ อยู่บนพื้นฐานความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และติดตามผล รวมทั้งความเสี่ยงที่นำลงทุน

**2.1ก(3)** ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ข้อกำหนดของตลาด ความคาดหวังและโอกาส การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจถึงความสำเร็จของผู้เรียน สมรรถนะหลักของสถาบัน สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และผลการดำเนินการของสถาบัน ทั้งปัจจุบันและอนาคต เปรียบเทียบกับคู่แข่งและของสถาบันอื่นที่เทียบเคียงกันได้ การปฏิรูป การศึกษา นวัตกรรมสำคัญด้านเทคโนโลยีและอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อหลักสูตรและบริการ และการทำงานของสถาบันรวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม ความต้องการด้านบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผันทรัพยากรไปใช้กับหลักสูตรและบริการที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี การป้องกันภัย รวมทั้งโอกาสและความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น ชีตความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและภัยพิบัติอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือของโลก ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือและห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้นสังกัดและปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นเรื่องเฉพาะของสถาบัน

**2.1ก(3)** การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนสำรองมาใช้ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องนำแผนใหม่หรือที่ปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

**2.1ก(4)** การตัดสินใจเรื่องระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องนี้รวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการลดความเสี่ยง การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานจะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้างของสถาบัน ขนาด ที่ตั้ง ความสามารถในการทำกำไร และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน ตัวอย่างเช่น สถาบันอาจกำหนดระบบงานในพันธกิจด้านการสอนอย่างง่ายที่สุดเป็น 3 ส่วน คือ 1) ระบบการให้บริการด้านการเรียนการสอน 2) ระบบการสร้างความรู้ความผูกพันกับผู้เรียนและ



ลูกค้ากลุ่มอื่น และ 3) ระบบสนับสนุนการส่งมอบหลักสูตรและบริการ และสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

**2.1ข(1)** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การจัดหลักสูตรและบริการให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย/กลุ่ม การสร้างคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ขีดความสามารถและอัตรากำลัง การร่วมทุนเฉพาะด้าน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงในตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การดำเนินการที่แสดงถึงภาวะผู้นำหรือความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นโดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ การยกระดับคุณภาพของหลักสูตรและบริการ การตอบสนองเหล่านี้ควรจะเน้นความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ทีหน้า 134-135*

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน) [กระบวนการ]

*ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่แข่งที่สำคัญ*

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

#### (1) แผนปฏิบัติการ

*แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง*

*แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร*

#### (2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

*สถาบันมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร*

*สถาบันถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างไร สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลลัพธ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน*

### (3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาวะผูกพันในปัจจุบัน สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการสถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมั่นคง

### (4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังอย่างไร

### (5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งสถาบัน

### (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันคืออะไร

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคาดการณ์ของคู่แข่ง หรือสถาบันที่เปรียบเทียบกับได้หรือระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (\*) สถาบันดำเนินการอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือขององค์กรที่เทียบเคียงกันได้

### ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำปรับแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124



## หมายเหตุ

**2.2** การพัฒนาของสถาบัน และการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นๆ ในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญมีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 วิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 วิธีการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการวัดผลการดำเนินการและใช้ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลัง วิธีการค้นหาความต้องการและออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และเพื่อการปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 วิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.4 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

**2.2ก(2)** การนำแผนปฏิบัติการไปถ่ายทอดและปฏิบัติ อาจจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและรูปแบบ การปฏิบัติการขององค์กร ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการมาจากผลในระยะสั้นที่ชัดเจน และการลงมือปฏิบัติในระยะยาว

**2.2.ก(6)** ตัววัดและตัวบ่งชี้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจรวมการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนวัตกรรมสำคัญที่คาดหวังไว้ในหลักสูตร บริการ และเทคโนโลยี การค้นทรัพย์ากร การเปลี่ยนแปลงตลาดและตลาดกลุ่มใหม่ การปรับปรุงการบริหาร และหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ การปรับปรุงด้านความปลอดภัย พรบ. ใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรอง และนวัตกรรมสำคัญที่คาดหวังไว้ในด้านหลักสูตร บริการ และเทคโนโลยี



**2.2ข** ความคล่องตัวของสถาบันต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอก

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 136-138*

### 3. ลูกค้า (85 คะแนน)

ในหมวดลูกค้านี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### 3.1 เสียงของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น (40 คะแนน) [กระบวนการ]

*ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของกลุ่มเหล่านั้น*

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น

##### (1) ผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้*

วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้ายุุ่มอื่นๆ และส่วนตลาด สถาบันใช้สื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) ในการรับฟังอย่างไร (\*) วิธีการดังกล่าวแตกต่างในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพหลักสูตรและบริการ การสนับสนุนและการให้บริการ จากผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

##### (2) ผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นที่พึงมี

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ายุุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้*

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการ การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น และการให้บริการ (\*)



## ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

### (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น*

วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้ำอื่นและส่วนตลาด (\*) การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างไรเพื่อตอบสนองให้เกิดความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและเพื่อรักษาความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวในระยะยาว

### (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น*

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดย

- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบัน กับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่ง
- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบัน กับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบันอื่น ซึ่งมีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับค่าเทียบเคียงในวงการการศึกษา

*คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124*

## หมายเหตุ

3.1 คำว่า “เสียงของลูกค้ำ” หมายถึง กระบวนการที่สถาบันใช้รวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดหมายไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายคือ ความผูกพันของลูกค้ำ การรับฟัง “เสียงของลูกค้ำ” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นจากบล็อก และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านการตลาด และข้อมูลจากการร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจเข้าศึกษา และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นกับสถาบัน

**3.1ก(1)** สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) เป็นช่องทางที่นิยมใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อทุกๆ เรื่องที่สถาบันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นต่างๆ บนสื่อฯของสถาบัน และสื่ออื่นๆ ที่เป็นอิสระ เช่น วิกี เว็บที่แลกเปลี่ยนออนไลน์ และบล็อกอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ของสถาบัน

**3.1ก(1)** วิธีการรับฟังควรครอบคลุมทุกช่วงของการเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน ช่วงต่างๆ ดังกล่าวอาจรวมถึงระยะการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการติดตามผล (\*)

**3.1ข** สถาบันอาจเลือกใช้รูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้ ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสำรวจ
- ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- อัตราการลาออกกลางคันและการขาดเรียน
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน
- ข้อร้องเรียน
- อัตราการขอใบรับรองเพื่อไปศึกษายังสถาบันอื่นของผู้เรียน

สถาบันอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ ผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรง หรือโดยกลุ่มบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรพิจารณา มากกว่าเพียงแค่เป็นการดูค่าความพึงพอใจที่ได้คะแนนน้อย การประเมินความไม่พึงพอใจควรแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

**3.1ข(2)** การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบอาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กับสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตรหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้อยู่ในตลาดเดียวกัน หรือข้อมูลจากวงการการศึกษา (education industry) หรือองค์การอื่นๆ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมสารสนเทศของสาเหตุว่าทำไมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจึงเลือกไปเรียนที่สถาบันคู่แข่ง

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 138-140*

3.2 ความผูกพันของลูกค้า: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเหล่านั้น และสร้างสัมพันธ์ (45 คะแนน) [กระบวนการ]

*ให้อธิบายวิธีการกำหนดหลักสูตรและบริการ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้า อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น*

ให้สถาบันตอบคำถามต่อไปนี้

ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น

(1) หลักสูตรและบริการ

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ*

สถาบันทำอย่างไรในการ

- ค้นหาความต้องการและข้อกำหนดด้านหลักสูตร และบริการจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดอย่างไร
- กำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เห็นข้อความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- กำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และเจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (\*)

(2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน*

สถาบันสนับสนุนให้กลุ่มเหล่านี้มาใช้บริการอย่างไร สถาบันมีการสนับสนุนที่สำคัญแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสารอะไรบ้าง วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- กำหนดความต้องการหลักในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติ

### (3) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ำ และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงหลักสูตรและบริการที่มีเพื่อกำหนดกลุ่มทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- คำนึงถึงผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่งรวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาดที่จะมีในอนาคตอย่างไร
- กำหนดกลุ่มผู้เรียนลูกค้ำกลุ่มอื่นและส่วนตลาดส่วนใด ที่จะให้ความสำคัญและชักจูงให้มาศึกษาที่สถาบันมากขึ้น

### ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

#### (1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประชาสัมพันธ์ สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและสร้างส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์หรือชื่อเสียง (Image Brand)
- รักษาผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นไว้ และสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และ
- เพิ่มความผูกพันกับสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์หรือชื่อเสียง ความผูกพันและความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (\*)

#### (2) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้ำอื่นกลับคืนมาอย่างไร รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน และหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันในอนาคตอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

---

## หมายเหตุ

3.2 “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนและศรัทธาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีต่อสถาบัน หลักสูตรและบริการ ความผูกพันอาจแสดงออกในรูปแบบของการคงอยู่ ความจงรักภักดีต่อสถาบัน และต่อชื่อเสียงของสถาบัน ความตั้งใจในการพาเด็กเพื่อศึกษา และมาใช้บริการของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำหลักสูตรและบริการของสถาบันให้กับผู้อื่น

3.2ก “หลักสูตรและบริการ” คือกิจกรรมต่างๆที่สถาบันนำเสนอเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ หรือเพื่อศึกษา หรือมีส่วนในการค้นคว้าวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และวิชาการ ในการกำหนดหลักสูตรและบริการนั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลที่ได้จากหลักสูตรและบริการในแต่ละช่วงที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน ควรใส่ใจต่อองค์ประกอบที่มีผลต่อความชอบและความรักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบที่ทำให้หลักสูตรและบริการของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่นๆ อย่างชัดเจน องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้ผู้เรียน หลังจากสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความเป็นส่วนตัวเกี่ยวกับข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

3.2ก(2) เป้าหมายของการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคือ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ในหลักสูตรและการใช้บริการของสถาบัน

3.2ข การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจจะรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรกัน



**3.2ข(1)** การจัดการภาพลักษณ์และชื่อเสียงโดยทั่วไปเกี่ยวกับการตลาดเพื่อปรับปรุงการรับรู้คุณภาพของหลักสูตรและบริการหรือชื่อเสียง การจัดการภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความจงรักภักดีและสัมพันธ์เชิงบวกจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และช่วยปกป้องภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และทรัพย์สินทางปัญญา

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 140-141*



#### 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ ถามว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร มีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวน ดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการ ใดในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

*ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการ ดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบันรวมทั้ง ใช้ประโยชน์อย่างไร จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยตอบคำถามต่อไปนี้*

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผล การปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน*

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้มีความสอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและ สารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ แผนปฏิบัติการ

สถาบันมีตัววัดผล การดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงิน และงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว สถาบันมีการติดตามตัววัดเหล่านี้บ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

*สถาบันมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ*



### (3) ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

*สถาบันมีวิธีการใช้เสียงของลูกค้า และข้อมูล และสารสนเทศ ด้านตลาดอย่างไร*

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลสรุปจากข้อร้องเรียน) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ
- ใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสารสนเทศที่รวบรวมจากสื่อสังคมออนไลน์ (\*)

### (4) ความคล่องตัวของการวัด

*สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด*

#### ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน*

สถาบันใช้ประโยชน์จากตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ค่าเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนอย่างไร สถาบันใช้วิธีวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อทำให้มั่นใจว่าการสรุปผลนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงของสถาบันใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อ

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ รวมทั้งความจำเป็นใดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมของโครงสร้างสถาบันและระบบงาน

คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการอย่างไร (\*)



## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

### (1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

#### *สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน*

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาว่าหน่วยงานใดหรือกระบวนการใดมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (\*)

### (2) ผลการดำเนินการในอนาคต

#### *สถาบันคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร*

สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ในหัวข้อ 4.1ข) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญมาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับผลต่างที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ดังกล่าวกับที่คาดการณ์ไว้ในแผนปฏิบัติการ (ในข้อ 2.2ก(6))

### (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม*

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสสร้างนวัตกรรมดังกล่าวไปสู่

- คณาจารย์ กลุ่มบุคลากรและฝ่ายงานอื่นๆ ทั่วทั้งสถาบัน
- สถาบันอื่นที่ส่งผู้เรียนเข้ามาศึกษาหรือรับผู้เรียนของสถาบันเข้าศึกษาต่อผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่
- สนับสนุนไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

---

## หมายเหตุ

**4.1** ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2

### 4.1 ผลการดำเนินการของสถาบันควรรายงานในหัวข้อ 7.1–7.5

**4.1ก** ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องกันระหว่างทิศทางและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในระดับหน่วยงาน กระบวนการหลัก ภาควิชา และระดับสถาบัน

**4.1ก(2)** ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้จากกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกันโดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

**4.1ข** การทบทวนผลการดำเนินการระดับสถาบันควรใช้ผลจากการวัดผลการดำเนินการในภาพรวมควบคู่กับตัววัดผลการดำเนินการทั้งหลายที่รายงานอยู่ในหัวข้อต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ EdPEX โดยตอบโจทย์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในหมวด 2 ผลการทบทวนดังกล่าวอาจได้มาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEX

### 4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึง

- การตรวจสอบแนวโน้ม
- การคาดการณ์การเติบโตขององค์กร การเติบโตของวงการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และสหสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ

การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น งบประมาณ การเงินและตลาด การปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงตัววัดที่บังคับให้ต้องเผยแพร่ต่อสาธารณะ

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 141-146*

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ความรู้ของสถาบัน

#### (1) การจัดการความรู้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

#### (2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

### ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### (1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

**(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ**

**สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวและเป็นสิทธิพิเศษ (privilege)**

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการรักษาความลับและการเข้าถึงที่เหมาะสม สถาบันดูแลการรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศทางด้านไซเบอร์ (cybersecurity) อย่างไร

**(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ**

**สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (\*)

**(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์**

**สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย**

**(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน**

**ในภาวะฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งต่อความต้องการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ**

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

**หมายเหตุ**

**4.2ก(1)** การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อาจเกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ และสารสนเทศที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เช่น ตารางข้อมูล วิกิพีเดีย และข้อความ นอกจากนี้ ความรู้ของสถาบันที่สร้างจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงข้อคิดเห็นและอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน หรือรายบุคคล ที่จำเป็นต้องได้รับการปกป้องจากการนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น



**4.2ข(2)** การจัดการความปลอดภัยด้านไซเบอร์ (การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล) รวมถึงการป้องกันการสูญหายของสารสนเทศที่อ่อนไหว เกี่ยวกับคณาจารย์ พนักงาน ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และสถาบันการปกป้องทรัพย์สินที่เก็บอยู่ในคลาวด์ (cloud) หรือแหล่งเก็บอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการปกป้องจากการทุจริตในการใช้ข้อมูลด้านการเงินกฎหมาย และที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของสถาบัน

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 146-147*

## 5. บุคลากร (85 คะแนน)

หมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

[กระบวนการ]

*อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน*

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

##### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลัง*

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติที่ต้องมีการรับรองและระดับกำลังคนที่ต้องมี

##### (2) บุคลากรใหม่

*สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้*

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของชุมชนที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน

##### (3) การทำงานให้บรรลุผล

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหารบุคลากร*

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหารบุคลากร เพื่อ

- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าความคาดหมาย

#### (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

**สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป**

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- บริหารบุคลากร ความต้องการบุคลากร และความต้องการของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากหากจำเป็น
- เตรียมพร้อมและบริหารช่วงที่มีการเพิ่มของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสถาบันและระบบหากจำเป็น

#### ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

##### (1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

**สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสถานทำงานมีสภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร**

สถาบันมีตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมดังกล่าว ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างที่สำคัญในปัจจุบัน ตัววัดหรือเป้าหมาย เหล่านี้ได้อย่างไร

##### (2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

**สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร**  
สถาบันได้ออกแบบสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายและตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร บุคลากรของสถาบันได้รับสิทธิประโยชน์ที่สำคัญอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

## หมายเหตุ

**5.1 “บุคลากร”** หมายถึง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างจริงจังในการทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ ทั้งนี้รวม บุคลากรประจำ ชั่วโมง และที่ทำงานไม่เต็มเวลา ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรที่สถาบันให้คำแนะนำอยู่ ซึ่งรวมถึง หัวหน้าทีม (Team Leader) หัวหน้างาน (Supervisor) และผู้บริหารทุกระดับ ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ควบคุมดูแลโดยคณบดี/ผู้อำนวยการควรรออธิบายในหมวด 2 และ 6 โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการวางระบบงานและกระบวนการทำงานภายในของสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร คำว่า บุคลากรครอบคลุมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

**5.1ก “ขีดความสามารถ”** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการตามกระบวนการทำงานของสถาบัน โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบัน ตลาด และข้อบังคับตามกฎหมาย

**“อัตรากำลัง”** หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความต้องการอย่างพอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และความสำเร็จในการจัดหลักสูตรและบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองต่อระดับความต้องการที่แปรเปลี่ยนตามรอบเวลา/ฤดูกาล

**5.1ก** การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของสถาบัน ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในหมวด 2 และการคาดการณ์ที่ระบุไว้ใน 4.1ค(2)

**5.1ก(2)** ข้อกำหนดนี้ นำมาใช้เฉพาะกับบุคลากรใหม่ การรักษาบุคลากรที่มีอยู่แล้วจะถูกพิจารณาในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

**5.1ก(3) และ 5.1ก(4)** การจัดคนและการจัดการบุคลากรเกี่ยวกับการจัดกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



**5.1ก(4)** การเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจารย์รวมถึง การฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารบ่อยครั้ง การพิจารณาถึงการจ้างงาน และโอกาสในการได้งานทำของบุคลากร การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการส่งต่อไปทำงานในองค์การอื่น ตลอดจนการบริการอื่นๆ

**5.1ข(1)** ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานทำให้เพิ่มผลิตภาพได้เต็มที่ โดยการขจัดอุปสรรคต่อการทำงานเต็มศักยภาพของบุคลากรที่เป็นผู้พิการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยีการจัดการเชิงกายภาพและทัศนคติที่เปิดกว้าง เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยอย่างเต็มที่

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 147-148*

**5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) :** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (45 คะแนน) [กระบวนการ]

*อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม*

*ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้*

**ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ**

**(1) วัฒนธรรมองค์การ**

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน*

*สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรมและวิถีคิดของบุคลากร สถาบันเอื้ออำนาจ (empower) ให้กับบุคลากรอย่างไร*

**(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน**

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร*

*วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร*

### (3) การประเมินความผูกพัน

#### สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

วิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ มีอะไรบ้าง วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลผลิตของบุคลากรเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

### (4) การจัดการผลการดำเนินการ

#### สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร

ระบบดังกล่าวได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และสิ่งจูงใจแก่บุคลากรอย่างไร มีการดำเนินการในระบบดังกล่าวอย่างไร

ระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากรผลักดันให้เกิดเรื่องต่อไปนี้  
อย่างไร

- การกล้าเสี่ยงในเรื่องที่น่าลงทุนเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- การบรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบัน

## ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

### (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

#### ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันสนับสนุนความต้องการของสถาบัน และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำแต่ละคนอย่างไร

ระบบนี้ได้พิจารณาประเด็นต่างๆ เหล่านี้อย่างไรบ้าง

- การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น
- ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และ

- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้นำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

## (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

**สถาบันมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันอย่างไร**

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในเรื่อง

- หาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบันที่รายงานไว้ในหมวด 7

- ใช้ผลการศึกษาความสัมพันธ์ข้างต้นเพื่อชี้บ่งโอกาสสำหรับการปรับปรุงทั้งในเรื่องความผูกพันของบุคลากรและการให้การพัฒนาและการเรียนรู้แก่บุคลากร

## (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในสถาบัน**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากร สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

### หมายเหตุ

5.2 การเข้าใจคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ซึ่งบุคลากรทุ่มเทเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและเพื่อความสำเร็จของสถาบัน เป็นกุญแจสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร รายละเอียดของคุณลักษณะเหล่านี้ถูกอธิบายอยู่ในนิยามของผลการดำเนินการที่โดดเด่น (High Performance) หน้า 106-107

5.2ก(2) “องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร” (ตามที่ระบุไว้ใน P1 ก (3)) หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

5.2ก(4) ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจนี้ รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและการให้โบนัสที่อาจจะอิงกับผลงาน ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวกับระบบงาน และวัฒนธรรมใหม่ และปัจจัยอื่นๆ ระบบการยกย่องชมเชยอาจใช้กลไกที่ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รายบุคคลและทีมงาน ในสถาบันการศึกษาบางแห่ง ระบบค่าตอบแทนอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือข้อบังคับ ดังนั้นระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยจึงควรใช้ทางเลือกอื่น

5.2ข ในการอธิบายวิธีการที่สถาบันนำมาใช้ควรครอบคลุมถึงวิธีการที่เฉพาะในการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เกิดจากสถาบัน และควรครอบคลุมโอกาสในการพัฒนาบุคลากรที่สถาบันสามารถจัดให้ รวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 149-151*

## 6. ระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรและบริการ และกระบวนการต่างๆ และถ้ามองว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง หลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

*อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สรุปลักษณะการทำงานที่สำคัญของสถาบัน ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้*

ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

*สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ*

กระบวนการที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(2) แนวคิดการออกแบบ

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด*

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ของสถาบัน ความเป็นเลิศด้านหลักสูตรและบริการ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

ข. การจัดการกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

*สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ*

มีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการอะไรบ้างที่สถาบันใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการของสถาบันอย่างไร

**(2) กระบวนการสนับสนุน**

**สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ**

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อสนับสนุนสถาบัน

**(3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ**

**สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบันและลดความแปรปรวน**

**ค. การจัดการนวัตกรรม**

**สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร**

สถาบันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาแล้วว่า ความเสี่ยงที่นำลงทุน (Intelligent Risks) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

**หมายเหตุ**

**6.1** ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการของหลักสูตร บริการ และกระบวนการของสถาบันควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

**6.1ก(1)** กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ายุติการอื่น และกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียน ลูกค้ายุติการอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการคือกระบวนการทำงานเฉพาะที่มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์อันใดอันหนึ่ง และเลิกไปเมื่อเสร็จสิ้น

**6.1ก(2)** ความจำเป็นที่อาจต้องมีความคล่องตัว อาจรวมการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนระบบงานโดยรวม เช่น การสร้างกระบวนการห่วงโซ่อุปทานขึ้นภายในสถาบันเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดช่วงของการส่งวัสดุเนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศหรือจากปัจจัยที่ไม่อาจทำนายได้

**6.1ข(2)** กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันควรสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า อาจเป็นการสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ในสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บริหารด้านธุรกิจและบริหารองค์การ

**6.1ข(3)** สถาบันอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน เช่น ระบบ Lean, Six sigma, ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO แนวทาง PDCA ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่สถาบันระบุไว้ในโครงสร้างองค์การข้อ P2(ค)

**6.1 ค** กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ใน 2.1ก(2)

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 152-155*

**6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ :** สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (40 คะแนน) [กระบวนการ]

*อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้*

**ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ**

*สถาบันควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร*

*สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่อง*

- *พิจารณาเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างไร*

- ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

### สถาบันมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- การคัดเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

### (1) ความปลอดภัย

*สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร*

ระบบความปลอดภัยของสถาบันได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

*สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน*

ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ และการกู้คืน สู่สภาพเดิมอย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและสภาวะฉุกเฉินของสถาบัน ได้นำเอาเรื่องที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือมาพิจารณาอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124



## หมายเหตุ

**6.2ข** การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการและสนับสนุนผลการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อาจเกี่ยวข้องกับ การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

**6.2ข** รายงานป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารสองทิศทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบได้สื่อถึงความต้องการที่อยากได้จากสถาบัน

**6.2ค(2)** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ ขอบข่ายของการเตรียมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นกับสภาพแวดล้อมของสถาบันและการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงแปรเปลี่ยนตามธรรมชาติของหลักสูตร บริการห่วงโซ่อุปทาน และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานะภูมิอากาศอาจรวมการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการที่เกิดขึ้น

การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 155-156*

## 7. ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้ถ้ามองถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด หมวดนี้ถ้ามองถึงระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

**7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน) [ผลลัพธ์]**

*สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามพันธกิจหลักของสถาบัน และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน*

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า**

*ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (\*)

**ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน**

**(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ**

*ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร ทั้งนี้ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม

ของกระบวนการผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีกระบวนการคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างกระบวนการชนิดต่างๆ (\*)

## (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

### *ผลลัพธ์ของการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผลของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามที่ตั้งหรือประเภทของกระบวนการต่างๆ (\*)

## ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

### *ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคืออะไร*

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้นคืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

## หมายเหตุ

7.1 ผลลัพธ์ควรให้สารสนเทศสำคัญเพื่อการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ของสถาบัน (หัวข้อ 4.2) และปูทางไปสู่ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (หัวข้อ 7.2) และด้านงบประมาณด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ทั้งนี้ไม่มีการเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง (หนึ่งต่อหนึ่ง) ระหว่างหัวข้อต่างๆ ของผลลัพธ์กับหมวด 1-6 ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมักเป็นผลจากกระบวนการที่ดำเนินการในหมวดต่างๆ มากกว่า หนึ่งหมวด

7.1ก ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญ ที่บังคับใช้โดยผู้ให้ทุนและที่ต้องแจ้งต่อสาธารณะ และ/หรือ ถูกบังคับใช้โดยผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่กำกับ เช่น สถาบันรับรองโดยวิชาชีพ หรือหน่วยงานที่กำกับในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการใน หมวด 3 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ต่างๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1ข(2) และ 3.2ก

**7.1 ข** ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดหลักของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและในหมวด 6

**7.1 ข** ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการอาจรวมเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการตรวจติดตาม จำนวนและผลลัพธ์ของนวัตกรรมของหลักสูตร บริการ และการสร้างนวัตกรรมในระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงงานภายในให้ดีขึ้น และการจัดกลุ่มงานใหม่ การลดของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานปฏิบัติการของการบริหาร ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ระยะเวลารวมพลในการซ่อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ่อมย้ายที่ทำงานหรือซ่อมแผนฉุกเฉิน

**7.1 ค** ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ถามถึงระดับและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้านอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้ม ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบ เช่น ชั่วโมงการอบรมในหลักสูตร บริการ หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบซึ่งแปรผันตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือตามข้อกำหนดของการจัดซื้อจัดจ้าง หรือความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรหรือกระบวนการ อย่างไรก็ตามสถาบันควรรายงานระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (\*)

**7.1 ค** ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการตรวจติดตามผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี และผลการยอมรับของหลักสูตร บริการและกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่ช่วยเสริมให้การดำเนินการของสถาบันดีขึ้น อาจรวมถึงตัววัดด้านการปรับปรุงการบริการของผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 157-159*

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

*ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้ง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน*

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

#### (1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

*ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (\*)

#### (2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

*ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลา que ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (\*)

*คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124*

---

## หมายเหตุ

7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ [P 1ข(2)] และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าและวิธีการประเมินที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.1

7.2ก(1) ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรและบริการเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อคู่แข่งและองค์การอื่นๆ ที่สามารถเทียบกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ลูกค้าของคู่แข่ง และองค์การอิสระอื่นๆ

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 159-160*

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

*ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร*

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### (1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

**ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร**

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

#### (2) บรรยากาศการทำงาน

**ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร**

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานรวมถึงสุขภาพของบุคลากร ความปลอดภัย ความมั่นคง รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์

ของบุคลากรเป็นอย่างไร (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

### (3) ความผูกพันของบุคลากร

#### ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

### (4) การพัฒนาบุคลากร

#### ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้้นำคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

---

## หมายเหตุ

7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3 สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (\*)

7.3ก(3) ในการตอบควรรวมถึงตัววัดและตัวบ่งชี้ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2 ก.(3)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 160-161

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

*ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการนำองค์การที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งการรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์*

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การนำองค์การ

*ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (\*)

(2) การกำกับดูแล

*ผลลัพธ์ด้านการรับผิดชอบต่อของการกำกับดูแลคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการกำกับดูแล และการรับผิดชอบต่อ ด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (\*)

(3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

*ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐานคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (\*)

(4) จริยธรรม

*ผลลัพธ์ด้านประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง และต่อระบบการกำกับดูแลของสถาบัน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (\*)



### (5) สังคม

*ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญคืออะไร*

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

#### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

*ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร*

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่น่าลงทุน คืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124

### หมายเหตุ

7.4 ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ถามถึงระดับและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ที่สำคัญบางตัว อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้ม ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่น่าลงทุน และภาระรับผิดชอบต่อด้านการกับดูแล สำหรับผลลัพธ์ดังกล่าว คำอธิบายเชิงคุณภาพอาจสื่อความหมายได้ดีกว่าการแสดงระดับและแนวโน้ม อย่างไรก็ตาม สถาบันควรรายงานระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (\*)

7.4ก(1) คำตอบควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

7.4ก(2) คำตอบอาจรวมถึงประเด็นต่างๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

7.4ก(3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ควรสัมพันธ์กับกระบวนการและตัววัดที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงาน การเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในข้อ 7.1ข(2) และ 7.3ก(2)



**7.4ก(4)** ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุสำหรับข้อ 1.2ข(2)

**7.4ก(5)** คำตอบควรสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) การลดของเสียและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง)

**7.4ข** ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ในข้อ 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ข ตามลำดับ

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 161-162*

**7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร (90 คะแนน) [ผลลัพธ์]**

*ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน*

ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**

**(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน**

*ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม (Aggregate measures) ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (\*)

## (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

### *ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด คืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาดรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (\*)

*คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 99-124*

---

### หมายเหตุ

7.5ก(1) ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง ปริมาณเงินที่มีใช้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เงินทุนสำรองและกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่นๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตัววัดต้องเกี่ยวข้องกับตัววัดด้านการเงินที่สถาบันรายงานไว้ในข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการบริหารการเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

*ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่หน้า 162*



## ระบบการให้คะแนน (เพื่อการประเมินระดับพัฒนาการ)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สถาบัน จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือกระบวนการ (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางที่ตอบไว้ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า 70-73) ดังนี้

- ปัจจัยหลักด้านธุรกิจซึ่งนำเสนอไว้ในโครงสร้างองค์การ
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ความครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

## มิติการให้คะแนน

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงาน ป้อนกลับตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัย ทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

### A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

### D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

ให้ดูจาก “จากการผจญเพลิง สุนัขนวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้” หน้าที่ 67 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับพัฒนาการประกอบกับมิติการให้คะแนน

## I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พี่ระลึกไว้เสมอว่า แนวทาง การนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับแนวทางต้องระบุ ถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อและของสถาบัน เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ (ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม) ทั้งนี้ รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่นๆ (ให้ดู “ขั้นตอนสู่กระบวนการที่มีการพัฒนา” หน้า 68)

## ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนด ในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์



### L (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (meaningful measurement scales)

### T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

### C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

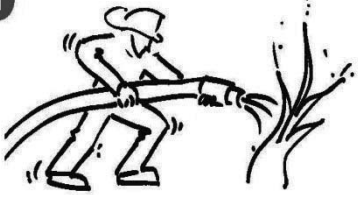
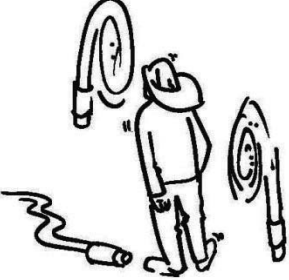
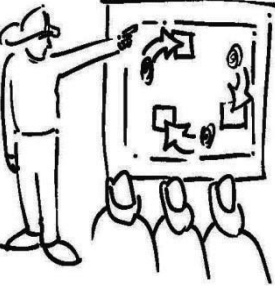
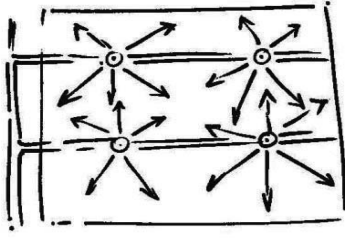
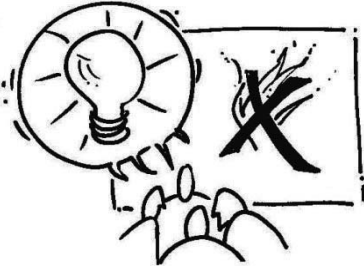
- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

### I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้มการเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการหลักๆ ของสถาบันด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและผลการเรียนรู้ระดับองค์การ หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ดีน่าจะต้องเกิดขึ้น

## จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้

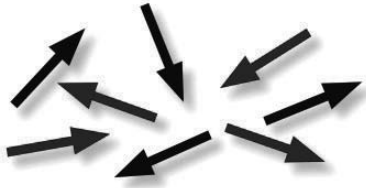
<p>1</p> 	<p>1 ตั้งรับปัญหา (0-5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาหน้า คล้ายสถานการณ์ให้ปฏิกิริยาอย่างรวดเร็วคล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้</li> </ul>
<p>2</p> 	<p>2 รมรงค์ให้เกิดการปรับปรุงแบบพินๆ (10-25%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น</li> </ul>
<p>3</p> 	<p>3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ (30-45%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (heat sensors and a sprinkler system) เป็นพิเศษพร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น</li> </ul>
<p>4</p> 	<p>4 กลยุทธ์การปรับปรุงและการเรียนรู้ (50-65%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้</li> </ul>
<p>5</p> 	<p>5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม (70-100%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ</li> </ul>

แนวคิดการป้องกันเป็นการปกป้องขั้นแรก โดยมีระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำเป็นการป้องกันขั้นที่สอง แนวคิดนี้ได้นำไปใช้ในทุกสถานการณ์และพื้นที่ในองค์กร

## ขั้นตอนสู่ความก้าวหน้าในการพัฒนา

เครื่องมือช่วยในการประเมินและการให้คะแนนในหมวดกระบวนการ

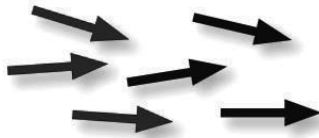
### 1) ตั้งรับปัญหา (0-25%)



เป้าประสงค์  
เชิงกลยุทธ์และ  
การปฏิบัติการ

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองของความต้องการหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

### (2) แนวทางเริ่ม เป็นระบบ (30-45%)



เป้าประสงค์  
เชิงกลยุทธ์และ  
การปฏิบัติการ

สถาบันเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

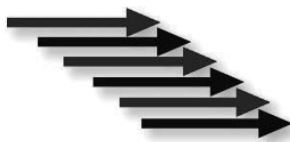
### (3) แนวทาง สอดคล้องไป ในทิศทางเดียวกัน (50-65%)



เป้าประสงค์  
เชิงกลยุทธ์และ  
การปฏิบัติการ

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง มีการแบ่งปันการเรียนรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

### (4) แนวทางที่ มีการบูรณาการ (70-100%)



เป้าประสงค์  
เชิงกลยุทธ์และ  
การปฏิบัติการ

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ สถาบันมุ่งมั่นสู่ความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์การการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และของการปฏิบัติการที่สำคัญ



## “ความสำคัญ” เมื่อใช้ในการพิจารณาให้คะแนน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEx คือต้องพิจารณาว่ากระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มี “ความสำคัญ” ต่อปัจจัยหลักในการดำเนินการของสถาบันหรือไม่ สถาบันควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่า “สำคัญที่สุด” ไว้ในโครงสร้างองค์การและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

### การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อสถาบัน
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่า

- **ช่วงคะแนนได้อธิบายระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65)** คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของสถาบันเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการแฉงนหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัยเมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงเพียงใด

- **หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50** แสดงว่ามีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ และได้ผ่านรอบของการปรับปรุงและการเรียนรู้มาบ้างแล้ว รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญของสถาบัน หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญ/ชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

- **หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50** แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อสถาบันหรือต่อพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และมีการบูรณาการกับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจของสถาบันมากขึ้น

## แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p>D: ไม่มีการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นๆ</p> <p>I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I: แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

คะแนน	คำอธิบาย
70% , 75% , 80% หรือ 85%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์กร</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์กรในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

## แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p><b>Le:</b> ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p><b>T:</b> ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p><b>C:</b> ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I:</b> ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p><b>Le:</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p><b>T:</b> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p><b>C:</b> แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I:</b> มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p><b>Le:</b> มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p><b>T:</b> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p><b>C:</b> เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I:</b> มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p><b>Le:</b> มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p><b>T:</b> แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p><b>C:</b> ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/ หรือระดับเทียบเคียง</p> <p><b>I:</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>

คะแนน	คำอธิบาย
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p><b>Le:</b> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p><b>T:</b> สามารถรักษาแนวโน้มที่ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p><b>C:</b> มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p><b>I :</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p><b>Le:</b> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p><b>T:</b> สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p><b>C:</b> แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง</p> <p><b>I:</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>

## แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEX

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดทั้ง 17 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้ดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งแนวทางการประเมิน (หน้า 64-73) ซึ่งอธิบายวิธีการตรวจประเมินผลการวิเคราะห์ตนเอง และการบรรลุผลการดำเนินการของสถาบัน

### ขั้นตอนแรก

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

ให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ กับเนื้อหาในส่วนต่างๆ ซึ่งให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์นี้ ดังต่อไปนี้ :

- เนื้อหารายละเอียดของเกณฑ์ EdPEX ตั้งแต่หมวด 1-7 (ในหน้า 12-63)
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า 64)
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า 99-124)
- คำอธิบายเพิ่มเติมรายหมวดและหัวข้อต่างๆ (ในภาคผนวก หน้า 125-162)

#### 2. รู้วิธีอ่านเกณฑ์และวิธีการตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

ให้ทำความเข้าใจโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX (ดูรูปในหน้า 3) เนื้อหาเกณฑ์ในทุกหมวดแบ่งออกเป็นหัวข้อ (ได้แก่ 1.1, 1.2 ฯลฯ) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการในแต่ละหมวด ภายใต้หัวข้อจะมีข้อกำหนดโดยรวมซึ่งเป็นข้อคำถามที่ขยายข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ในหัวข้อนั้น ๆ ในลำดับถัดไปจะเป็นข้อคำถามต่างๆ จัดเป็นหมวดหมู่ภายใต้ประเด็นเพื่อพิจารณา

ในการตอบสนองต่อข้อคำถาม ให้พิจารณาคำถามในข้อกำหนดโดยรวม (overall requirement) หากสถาบันยังค้นพบว่ามีข้อคำถามที่ยังไม่สามารถตอบได้ครบถ้วนในระดับนี้ ก็สามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงกระบวนการ หากต้องการเข้าใจความหมายของเกณฑ์ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อาจทำได้โดยอ่านคำถามย่อยๆ ที่อยู่ภายใต้ประเด็นเพื่อพิจารณาและหมายเหตุ

เกณฑ์ EdPEX ได้คงเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมจากเกณฑ์ปี 2557 เอาไว้ (overall level 1) ซึ่งมีเนื้อหาของกระบวนการที่มีความสำคัญในการดำเนินการ หากสถาบันมีการพัฒนาในระดับนี้ครบถ้วนก็สามารถนำไปสู่การสร้างระบบที่สมบูรณ์ขึ้น โดยพัฒนาตามข้อกำหนดโดยรวมในระดับ 2 (overall level 2) ที่กำกับในแต่ละคำถามต่อไป

สถาบันควรเข้าใจว่าคำถามต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อช่วยให้สถาบันใช้สารสนเทศที่มีอยู่ ดำเนินกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ และตอบสนองต่อความต้องการของเกณฑ์ได้

หากสถาบันมีระบบที่มีประสิทธิผลและสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมได้ ก็ สามารถพยายามตอบสนองต่อคำถามของข้อกำหนดต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งคำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง **ทั้งนี้ไม่ควรตอบคำถามแต่ละข้อแยกจาก กัน โดยไม่เห็นความเชื่อมโยงของสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการตอบคำถามในแต่ละข้อ**

### 3. อ่านแนวทางการประเมินให้เข้าใจ

ในการตอบสนองต่อคำถามของหัวข้อต่างๆ สถาบันต้องพิจารณาทั้งข้อกำหนด ของเกณฑ์และแนวทางการประเมินซึ่งอยู่ในรูปแบบของคะแนน (หน้า 64-73) ทั้งนี้เพราะ แนวทางการประเมินนั้น นอกจากจะเสริมความเข้าใจในข้อกำหนดของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นระดับพัฒนาการของแนวทาง ความครอบคลุมของการนำแนวทาง ดังกล่าวไปปฏิบัติ ระดับของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการ จัดการผลการดำเนินการของสถาบัน

ในการทำงานเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการ ประเมินผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผล การดำเนินการของสถาบัน และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง

ในการประเมินตนเอง สถาบันควรอ่านคำอธิบายของการให้คะแนนในแต่ละระดับ โดยองค์รวม และเลือกแถบคะแนน (Band) ที่เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของสถาบันในหัวข้อ นั้นโดยรวม โดยไม่ใช่ค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็น และไม่จำเป็นต้องตัดสินโดยใช้คะแนนเพียง ค่าเดียว

### 4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้อยู่ ในสถาบันของท่าน คำศัพท์ดังกล่าวจะมีคำอธิบายขยายความไว้ใน “อภิธานศัพท์” ในหน้า 80-101 การทำความเข้าใจกับคำสำคัญเหล่านี้จะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินตนเองได้ อย่างถูกต้อง และสื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจกระบวนการและผลลัพธ์ของสถาบัน และเพื่อใช้ในการ วางแผนการปรับปรุง

### 5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร (หน้า 5-11) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะ ช่วยให้ทุกฝ่ายได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานเพื่อขอรับ การประเมินหรือผู้ประเมินรายงานให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอด พันธกิจ และผลการดำเนินงานของสถาบัน



## แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์ EdPEX จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญๆ ของสถาบัน แต่ล้าพังผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์การน้อยมาก ตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราการปรับปรุงที่ต่ำกว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่เทียบกันได้ สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไร และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ช่วยให้สถาบันหรือผู้ประเมินรายงานของสถาบันสามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน (ที่ส่งผลกระทบต่อปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นสถาบันจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางดังต่อไปนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

หัวข้อกระบวนการประกอบด้วยคำถามที่ใช้คำว่า “อย่างไร” สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้และการบูรณาการ (ดูระบบการประเมินในหน้า 67 ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่ว่าอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “สารสนเทศผิวเผิน” ดังระบุในแนวทางการประเมิน

#### - แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

#### - แสดงให้เห็นว่ามีถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ในการตอบคำถาม ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน

#### - แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ รวมถึงศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่นๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน





## - แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของ กระบวนการ แผน วัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ สถาบัน

การแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องในหัวข้อกระบวนการ และตัววัดที่สัมพันธ์กัน ในหัวข้อผลลัพธ์ จะช่วยให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ความสอดคล้องสามารถแสดงได้ 4 ด้าน ดังนี้

- โครงร่างองค์กรควรระบุเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันไว้ให้ชัดเจน
- ในหมวดกลยุทธ์ (หมวด 2) ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลัก เน้นสิ่งที่สถาบันให้ความสำคัญที่สุด และอธิบายวิธีการ ที่นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ในการอธิบายการวิเคราะห์และทบทวนระดับสถาบัน (หัวข้อที่ 4.1) แสดงให้เห็นถึงวิธีที่สถาบันวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผลการ ดำเนินการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญ
- ในหมวดกลยุทธ์ (หมวด 2) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) เน้นระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

## 2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อกระบวนการมีอยู่สองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการ ถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการหลักๆ และวิธีการดำเนินงาน แม้ว่าการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่การขาดรายละเอียดว่ากระบวนการทำงานได้อย่างไรก็ อาจไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ของสถาบัน คำถามในลักษณะนี้เป็นตัวกำหนดให้สถาบัน แสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผล การดำเนินการรวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่อง ที่นำเสนอไว้ในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

## แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

### 1. ให้ความสำคัญผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่เน้นไว้ในโครงสร้างองค์การ และในหมวดการนำองค์การ หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า หมวดการมุ่งเน้นบุคลากรและหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

### 2. รายงานระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

- รายงานระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

- รายงานแนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติโดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช่ผลการดำเนินการที่เป็นค่าคาดการณ์ในอนาคต

ไม่มีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำสำหรับข้อมูลแนวโน้ม ช่วงเวลาที่ใช้ควรเหมาะสมกับตัววัด แต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์บางอย่าง แนวโน้มอาจจะนานถึง 5 ปีหรือกว่านั้นหรือต่ำกว่า 1 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ประโยชน์ สำหรับผลลัพธ์ที่มีความสำคัญรวมทั้งข้อมูลใหม่ด้วย แม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มได้อย่างชัดเจน อธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี

- รายงานการเปรียบเทียบ เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของสถาบันอื่นที่เหมาะสม

- รายงานการบูรณาการโดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดพร้อมการจำแนกอย่างเหมาะสม(ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มลูกค้าอื่นที่สำคัญ บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการ)

## ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และคำตอบต่างหัวข้อก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำ ในกรณีดังกล่าวสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญ จึงควรระบุไว้กำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรง ตัวอย่างเช่น ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาบุคลากรและระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ในหัวข้ออื่น ๆ อีก ในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

## 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากเนื้อที่บนกระดาษให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์นำหัวข้อ เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัดการจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะบีบให้สถาบันพิจารณาว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถาบันและในการรายงานผลลัพธ์

## 3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตาราง เพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับการแสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาระยะยาว หรือเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นสัดส่วน) ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัย ในแง่ของจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปเนื่องจากอุบัติเหตุต่อบุคลากร 100 คนอาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด หากจำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือสถาบันมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับสถาบันอื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน

กราฟด้านล่างแสดงส่วนหนึ่งของการตอบสนองต่อเกณฑ์หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ สถาบันใช้อัตราการสอบผ่านการสอบครั้งแรกเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ เป็นตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ

กราฟแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลายอย่างของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผลได้แก่

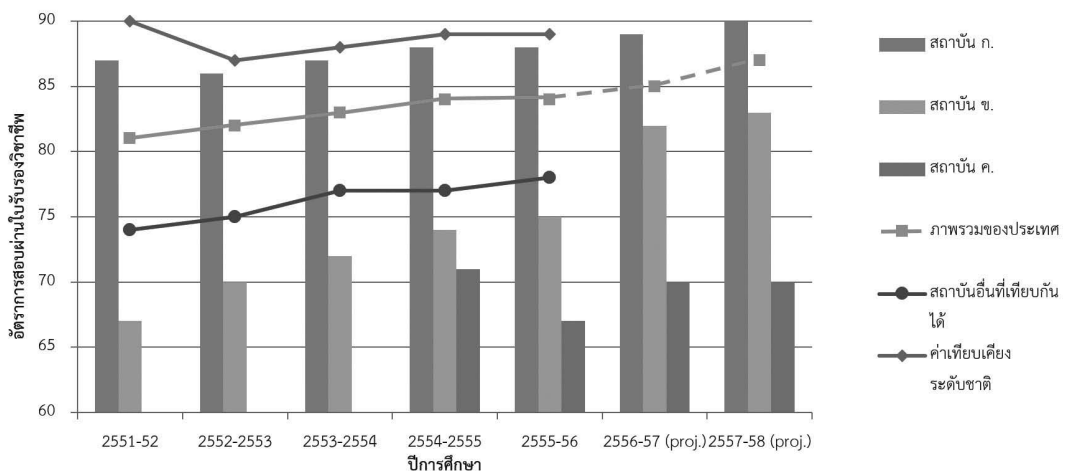
- การระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- รายงานทั้งระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น อัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงว่าแนวโน้มที่สูงขึ้น ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สถาบันการศึกษานี้ ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่ามีการติดตามอัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพที่สูงขึ้นทั้งในระดับภาพรวมทั้งประเทศและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- สถาบันคาดการณ์อัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้นในทุกสถาบัน ระหว่างปีการศึกษา 2555-2556 ถึง 2558-2559 ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรืออย่างก้าวกระโดดเมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบัน ในรายงานควร

มีข้อความอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดดังกล่าวและอาจอ้างถึงการเรียนรู้ที่สำคัญจากสถาบัน ก. ที่ใช้เป็นฐานในการคาดการณ์

การวิเคราะห์กราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนนทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการและระดับพัฒนาการขององค์กรดังนี้

- ระดับโดยรวมในปัจจุบันของผลการดำเนินการของสถาบันดีเลิศ โดยดูจากการเปรียบเทียบกับ และค่าเทียบเคียงระดับชาติ
- ผลโดยรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สถาบัน ก เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน - แสดงผลการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่ดี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 สถาบัน ข มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ระดับของผลการดำเนินการใกล้เคียงกับสถาบันอื่นที่เปรียบเทียบกับได้แต่ยังต่ำกว่าสถาบัน ก
- สถาบัน ค ในรายงานระบุว่า เป็นสถาบันที่เพิ่งเกิดใหม่ - กำลังเริ่มมีปัญหาเพราะคะแนนไม่สูงขึ้นแต่คาดว่าจะดีขึ้นอย่างพลิกผัน (สถาบันควรอธิบายถึงปัญหาดังกล่าวอย่างสั้นๆ)

สถาบันคาดการณ์ว่าทุกสถาบันจะมีอัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้น สถาบัน ค จะยังคงตามหลังสถาบันอื่นๆ และจะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในปี 2556-2557



กราฟแสดงอัตราการสอบผ่านใบรับรองวิชาชีพ

## ค่านิยมหลักและแนวคิด

ค่านิยมหลักและแนวคิดนี้ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกในองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์ EdPEX จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- การให้ความสำคัญกับคน
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

## มุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบหมายถึง การบริหารจัดการทุกภาคส่วน (องค์ประกอบ) ของสถาบัน ให้เป็นแบบองค์รวม เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

การบริหารจัดการเพื่อผลการดำเนินการโดยรวมที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมององค์การเป็นหนึ่งระบบที่มีการปฏิบัติการที่พึ่งพาอาศัยกัน ระบบจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการที่มีลักษณะเฉพาะตัวในแต่ละสถาบัน การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในสถาบัน

เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของสถาบัน มีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ เป็นหนึ่งเดียว และเป็นประโยชน์กับทุกฝ่ายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้แสดงในหน้า 3 ของเกณฑ์ EdPEX เมื่อสถาบันมีมุมมองเชิงระบบ ผู้นำระดับสูงของสถาบันจะให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำระดับสูงต้องใช้ผลลัพธ์ในการติดตาม ตอบสนอง และบริหารจัดการผลการดำเนินงาน มุมมองเชิงระบบ คือ การใช้ตัววัดตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลัก และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ค่านิยมและแนวคิด เกณฑ์ทั้ง 7 ข้อ และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบและเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการบูรณาการ

## การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นแสดงถึง ค่านิยมของสถาบันและแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรมให้ประจักษ์ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงต่อบุคลากร กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคาดหวังของสถาบันควรพิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ เพิ่มขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบ และเกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดขึ้น ควรช่วยชี้นำการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน จะต้องเป็นผู้กำกับดูแลการกระทำและผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง ท้ายที่สุดคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และเข้าร่วมในการวางแผน การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม สื่อสาร สอนงาน และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการ ของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถ เสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความศรัทธาเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ท้ายที่สุดผู้เรียนและลูกค้ายุติกัน คือผู้ตัดสินใจในเรื่องผลการดำเนินการและคุณภาพของ หลักสูตรและบริการ ดังนั้น สถาบันจึงต้องพิจารณาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อคุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและ ลูกค้ายุติกัน ได้แก่ องค์ประกอบและคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ ช่องทางต่าง ๆ ที่ ผู้เรียนและลูกค้ายุติกันจะติดต่อเข้าถึง และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ไปสู่ การได้ผู้เรียนและลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความชอบและความจงรักภักดี การกล่าวถึงในทาง ที่ดี และผลในท้ายที่สุด คือความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน มีทั้งองค์ประกอบที่เป็นปัจจุบันและอนาคต ความเข้าใจความปรารถนาของผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่นในปัจจุบันและการคาดคะเนถึงความปรารถนาของผู้เรียนและตลาดในอนาคต

ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ายุติกัน มีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน มีหลายปัจจัยที่อาจ ส่งผลต่อการรับรู้ถึงคุณค่าและความพึงพอใจ ซึ่งรวมถึงวิธีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ ลูกค้ายุติกัน ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความจงรักภักดี

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน จึงมีความหมายมากกว่าเพียงการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของ การเรียน การผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ หรือลดความจำเป็นที่ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อมุมมองที่ผู้เรียนและลูกค้ายุติกันมีต่อสถาบัน ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่ สำคัญของความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากนี้ความสำเร็จของสถาบันในการตอบสนอง ต่อผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามเป้า ข้อร้องเรียน หรือความผิดพลาดในขั้นตอนการบริการ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการรักษาผู้เรียนและลูกค้ายุติกันไว้กับสถาบัน และสร้างความผูกพัน ในระยะยาว

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากจัดการหลักสูตรและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความ ต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ายุติกันได้แล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบและ คุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างนี้ อาจเป็นการนำเสนอ หลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่ๆ การผสมผสานของหลักสูตรและบริการ หรือการจัด

บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงและการสื่อสาร ที่ไปถึงลูกค้า การตอบสนองที่ฉับไว หรือสัมพันธ์ภาพพิเศษเฉพาะกลุ่ม

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งไปสู่การรักษาและสร้างความจงรักภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การยอมรับและชื่อเสียงของสถาบัน การเติบโตและการขยายส่วนตลาด สถาบันต้องมีความไวต่อการตอบสนองต่อความความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดใหม่ ของผู้เรียน-ลูกค้าอื่นและ ตลาด และต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องใส่ใจต่อเสียงของลูกค้า และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนจึงต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและความคล่องตัวของสถาบัน

## การให้ความสำคัญกับคน

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพันซึ่งได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้และความรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินการ บุคลากรจะมีความผูกพันได้ต้องมีบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไวเนื้อเชื่อใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากภูมิหลังที่หลากหลายของบุคลากรและคู่ความร่วมมือ รวมทั้ง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ สถาบันที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ให้ความสำคัญกับคนทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน ซึ่งรวมถึงผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และกลุ่มบุคคลอื่นซึ่งได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของสถาบัน

การให้ความสำคัญต่อคนในสถาบัน หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้ในวันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับบุคลากรรวมถึง (1) การแสดงความมุ่งมั่นของผู้นำที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จ (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ (3) จัดให้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าภายในสถาบัน (4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการแก่ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของความเสี่ยงในการตัดสินใจนั้น เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (6) การพัฒนาระบบความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตนทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กร (7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย



ความสำเร็จของบุคลากรซึ่งรวมถึงทั้งของผู้นำด้วย ขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้นี้ รวมถึงการเตรียมคนเพื่อสมรรถนะหลักของสถาบันในอนาคต การฝึกงานในหน้าที่เป็นการฝึกให้ คนเรียนรู้ข้ามสายงาน และทำให้เชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับด้านอัตรากำลังและความจำเป็น เร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา

สถาบันต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกกับบุคคลและองค์กรอื่น เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างฝ่าย ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร การเป็นคู่ความร่วมมือกับบุคลากรอาจครอบคลุม โอกาสที่จะพัฒนา การฝึกอบรมคร่อมสายงาน หรือการปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ เช่น การสร้างทีมงาน ที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้การตั้งกลุ่มความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้าง เครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจหมายถึงลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาอื่น หรือชุมชน บุคคลเหล่านี้อาจมีบทบาทต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบันซึ่งมีสภาพแวดล้อมในการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและมีการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความคล่องตัวคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการ ปฏิบัติการ สถาบันกำลังเผชิญกับระยะเวลาในการนำเสนอ/ปรับปรุงหลักสูตรและบริการใหม่ๆ ที่สั้นลงเรื่อยๆ มีการเรียกร้องให้หน่วยงานของรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ดำเนินการ ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม เนื่องจากในปัจจุบัน เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยขึ้นมาก ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อาจถูกกระตุ้นด้วย นวัตกรรมทางเทคโนโลยี การนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่ ความวุ่นวายหรือ ความตึงเครียด ทางเศรษฐกิจ เหตุการณ์สำคัญทางสภาพภูมิอากาศ ข้อบังคับด้านกฎระเบียบ หรือข้อเรียกร้อง จากสังคมและชุมชน ดังนั้นสถาบันจึงต้องมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตนเองได้ โดยใช้ ระยะเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงระยะเวลาในการตอบสนอง มักต้องเปลี่ยนระบบงานใหม่ ปรับ กระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น หรือสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่ง ไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว บุคลากรที่ได้รับอบรมคร่อมสายงาน และที่ได้รับการมอบ อำนาจในการตัดสินใจ และการจัดการของความรู้ของสถาบันที่ทันเหตุการณ์ จึงมีค่าอย่างยิ่งต่อ สถาบันในสภาพแวดล้อมดังกล่าว



การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทาง หลักสูตร บริการ และตลาดใหม่

การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือ การเรียนรู้ควรเป็น (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร (2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน (4) ขับเคลื่อนโดยโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งเรียนรู้ต่างๆ หมายรวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร อาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้ (1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นด้วยหลักสูตร และบริการทางการศึกษาใหม่ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุง (2) สร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา (3) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ (4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเปล่า และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง (5) ปรับปรุงผลการตอบสนองและลดรอบเวลาการดำเนินการ (6) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายของสถาบัน (7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน และ (8) เพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการหยุดชะงัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่ตอบสนองต่อความท้าทายในด้านเวลาที่ใช้ตั้งแต่การออกแบบจนถึงการนำไปปฏิบัติ (เวลาที่ใช้ตั้งแต่การริเริ่มหลักสูตรหรือบริการ) หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม สถาบันจำเป็นต้องบูรณาการในกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนการวิจัย หรือริเริ่มแนวคิด ไปจนถึงการนำไปใช้จริง เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงเร็วของตลาด

ทุกมิติของการดำเนินการที่วัดด้วยเวลา มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลาคือ ตัววัดหลักของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กันในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ระบบงาน โครงสร้างสถาบัน คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในภาวะตลาดที่ท้าทาย

การเรียนรู้ของสถาบันและความคล่องตัว อาจได้จากพันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจช่วยเสริมสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นฐานสำหรับสร้างหลักสูตรและหรือบริการใหม่ คู่ความร่วมมืออาจช่วยแก้ประเด็นที่เป็นปัญหาร่วมกัน โดยการผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กร หรือความสามารถ

ในการเป็นผู้นำของสถาบันเข้ากับจุดแข็งและศักยภาพของคู่ความร่วมมือ ความร่วมมือเช่นนี้อาจสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ของสถาบันอีกด้วย

## การมุ่งเน้นความสำเร็จ

การสร้างความสำเร็จของของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการจัดการความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม และการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับความจำเป็นในการลงทุนเพื่อความสำเร็จระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและของสถาบัน ความเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต้องมีทิศทางอนาคตที่ชัดเจน ทั้งยังต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม สถาบันยังต้องมีความคล่องตัวที่จะปรับแผนในกรณีสถานการณ์บังคับ

การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรของสถาบันควรต้องคำนึงล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โอกาสทางการศึกษาและการสร้างคู่ความร่วมมือใหม่ๆ วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงสถานะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านสมรรถนะและอัตราค่าจ้างของบุคลากร การแข่งขันในตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดรูปแบบใหม่ในการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับ ความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและชุมชน และการปรับกลยุทธ์ของคู่แข่ง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบันต้องพิจารณาถึงอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ การมุ่งเน้นอนาคตหมายถึง การพัฒนาผู้นำ บุคลากรและผู้ส่งมอบ การวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความกล้าเสี่ยงอย่างคุ้มค่าและสนับสนุนนวัตกรรม รวมถึงคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจ (\*) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำสถาบันสู่มิติใหม่ของผลดำเนินการ นวัตกรรมจำเป็นต้องมี



สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการที่จะค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์ และการติดตามการลงทุนที่มีความเสี่ยง (intelligent Risk) นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวคิดที่แตกต่างแต่เสริมซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งสองแนวทางเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่เพียงในหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบและกระบวนการทั้งหมดในทุกๆ ด้าน การบริหารและจัดการสถาบันจึงต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์และลงทุนในความเสี่ยงที่น่าลงทุน เพื่อให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมควรบูรณาการเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเกื้อหนุน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์ในทุกส่วนของสถาบัน

นวัตกรรมอาจได้มาจากการตัดแปลงนวัตกรรมจากอุตสาหกรรมอื่น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในวงการศึกษา นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและบุคลากรและจากนวัตกรรมของคู่แข่ง อาจเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันหรือมาจากต่างหน่วยงานภายในสถาบัน ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง หมายถึง การที่สถาบันวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินการของสถาบัน ทั้งจากมุมมองภายในและจากสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ และจากผลการดำเนินการของคู่แข่งและในวงการศึกษา การบริหารจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผลของสถาบันต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่หลากหลาย ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้อาจอยู่ในหลากหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ ข้อมูลเชิงพรรณนา และมาจากหลากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน การสำรวจ ฐานข้อมูล และสื่อสังคม ตัววัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น หลักสูตร บริการ และกระบวนการ การเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติ ตลาดและผลการดำเนินการของคู่แข่ง ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือ ต้นทุนงบประมาณ และผลลัพธ์ด้านการเงิน ด้านการกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมาย และการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมา ต้องเป็นตัวที่ดีที่สุด ที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น การปฏิบัติการ การเงิน งบประมาณ และผลการดำเนินการด้านสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบการติดตามผลจะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุน การวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อดูแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนการหาความสัมพันธ์ของเหตุและผลซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุง การปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือเทียบเคียงกับสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ข้อมูลอาจจำเป็นต้องรวบรวมจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ ข้อมูลอาจจำแนกได้ ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ตลาด หลักสูตร บริการ และกลุ่มบุคลากร เพื่อให้มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถาบันและบุคลากรในการให้ความสำคัญในการปกป้องสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การปกป้องดังกล่าวควรครอบคลุมถึงปฏิบัติการของสถาบันที่อาจส่งผลกระทบต่อทุกด้าน นอกจากนั้นสถาบันควรเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดของเสียที่แหล่งเกิด การวางแผนควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารทางกายภาพ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลองและการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างถูกต้องตรงประเด็นในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศ และการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความเชื่อมั่นของสังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี สภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบันควรกำหนด ข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมภายในขอบเขตที่สถาบันครอบคลุมถึงและภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของสถาบัน การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจรวมถึงการพัฒนาการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่นๆในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) การบริการชุมชนและงานการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในวงการศึกษาและของสถาบัน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางการแข่งขัน

สถาบันที่เป็นต้นแบบ ภาวะผู้นำครอบคลุมการมีบทบาทในการโน้มน้าวสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ จากสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำสถาบันต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าวด้วย

## จริยธรรมและความโปร่งใส

สถาบันต้องเน้นย้ำถึงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในทุกปฏิสัมพันธ์และการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม องค์กรกำกับดูแลของสถาบัน ควรกำหนดมาตรฐานจริยธรรมให้สูงและติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรเป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและสื่อสารความคาดหวังไปยังบุคลากรให้ชัดเจน

หลักการด้านจริยธรรมเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมและค่านิยมของสถาบัน ซึ่งช่วยแยกแยะถูกผิดให้ชัดเจน การระบุหลักการด้านจริยธรรมให้ชัดเจนร่วมกับค่านิยมของสถาบัน จะช่วยให้บุคลากรตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจเป็นการกำหนดกรอบที่เป็นบรรทัดฐานและข้อห้ามที่ใช้ในสถาบัน

คุณลักษณะของความโปร่งใส หมายถึง การสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาของผู้นำ และการบริหารจัดการ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ชัดเจนและแม่นยำ

ประโยชน์ของความโปร่งใสมีหลายด้าน ได้แก่ การสร้างความผูกพันของบุคลากร ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้ที่มาที่ไปของสิ่งที่กำลังดำเนินการ และเห็นบทบาทของตนเองที่จะส่งผลในการดำเนินการดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความมีส่วนร่วม ความผูกพันและความเชื่อมั่นในสถาบัน

พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและความโปร่งใสสร้างความไว้วางใจต่อสถาบันและความเชื่อมั่นในความยุติธรรมและความตรงไปตรงมาซึ่งมีคุณค่าในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

การส่งมอบคุณค่า แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เท่ากับได้สร้างความจงรักภักดีต่อสถาบัน มีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจเติบโต และส่งผลดีต่อสังคมโดยรวม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าที่อาจเปลี่ยนแปลงและอาจขัดแย้งกันในบางครั้ง กลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การผสมผสานตัววัดผลการดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุล เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่งในการสื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่า และรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ สังคมและชุมชน

ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องใช้ตัววัดที่ประกอบขึ้นจากหลายด้าน ซึ่งไม่เพียงแต่ดูผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลด้านงบประมาณเท่านั้น แต่ยังดูผลลัพธ์ของกระบวนการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม





## การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาปี 2556-2557

เฉกเช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในฉบับก่อน ๆ เจตจำนงสำคัญในการปรับก็เพื่อให้เกณฑ์สะท้อนแนวทางการปฏิบัติที่ใหม่ล่าสุดในการนำและผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งได้รับการยืนยันแล้ว

คำสำคัญสองคำในเจตจำนงข้างต้น คือ “ใหม่ล่าสุด” และ “ได้รับการยืนยันแล้ว” เกณฑ์ถูกพัฒนาบนพื้นฐานของแนวทางการปฏิบัติที่ถูกนำไปใช้ในภาคธุรกิจและองค์กรอื่นๆ มาแล้วอย่างได้ผล แนวทางการปฏิบัติเหล่านี้เมื่อนำไปใช้ในการจัดการผลการดำเนินการอย่างบูรณาการและเป็นระบบจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แนวทางการปฏิบัติเหล่านี้สามารถใช้ได้ผลทั้งกับองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ หรือบริษัทข้ามชาติ

การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฉบับปี 2558 นี้ ได้ใช้มุมมองแบบองค์รวมเพื่อจะช่วยให้สถาบันตัดสินใจในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ซับซ้อนและมีการแข่งขันมากขึ้น เกณฑ์ EdPEX ต้องการให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ปรับปรุงผลการดำเนินการและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นการใช้เกณฑ์นี้จึงไม่ใช่เพียงแค่ผ่านการประเมินเท่านั้น แต่สถาบันควรใช้เพื่อการประเมินตนเองและช่วยให้พัฒนาระบบการจัดการที่บูรณาการ และนำไปสู่การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในฉบับนี้เริ่มต้นจากการเพิ่มประโยคสำคัญขยายชื่อของเกณฑ์เป็น : **แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร** เพื่อเน้นถึงมุมมองอย่างเป็นระบบของเกณฑ์ฉบับนี้รวมทั้งค่านิยมและแนวคิดหลัก เนื้อหารายละเอียดในข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์และระบบการให้คะแนนช่วยให้สถาบันสามารถวัดระดับการพัฒนาการของตนเอง แผนภาพในหน้าที่ 1 จึงอธิบายถึงการบูรณาการในส่วนต่างๆ ของเกณฑ์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ยังประกอบด้วย คำอภิธานศัพท์ซึ่งให้นิยามและความหมายของคำสำคัญที่นำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่ใหม่ล่าสุดในการนำและสร้างผลการดำเนินการขององค์กร รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะสรุปในเนื้อหาเกณฑ์ดังต่อไปนี้

### แผนภาพโดยรวม

ได้มีการออกแบบแผนภาพใหม่เพื่อย้ำถึงความสำคัญของความเป็นระบบของเกณฑ์นี้ โครงสร้างที่เชื่อมต่อกันสะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติของการเกี่ยวเนื่องกันของระบบทั้งหมด โครงร่างองค์กรได้ถูกเปลี่ยนเป็นฉากหลังเพื่อแสดงให้เห็นว่าเกี่ยวข้องกับทุกๆ ส่วนของระบบ การดำเนินการทั้งหมด “การบูรณาการ” ถูกเน้นให้มีความสำคัญเพื่อแสดงให้เห็นว่า ไม่มี

ส่วนใดของระบบปฏิบัติการที่อยู่โดยอิสระ แผนภาพโดยรวม ได้เอาความสำคัญของค่านิยม และแนวคิดหลักโดยใช้เป็นฐานของระบบการนำและการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

มีการทบทวนค่านิยมและสลับลำดับใหม่เพื่อสะท้อนถึงความสัมพันธ์กับแนวทางการปฏิบัติในการนำองค์กรและผลการดำเนินการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญอันดับแรกคือ เกณฑ์ EdPEX นี้ช่วยให้เกิดมุมมองเชิงระบบที่จำเป็นต้องมีการนำอย่างมีวิสัยทัศน์และนี่คือค่านิยมหลัก 2 ข้อแรก ค่านิยมหลักอีก 7 ข้อที่ตามมาเป็นแนวทางของระบบที่มีประสิทธิผล ค่านิยมหลัก 2 ข้อสุดท้ายคือ จริยธรรมและความโปร่งใส และการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ เป็นผลจากการดำเนินการภายใต้เกณฑ์นี้

## คำอธิบายศัพท์

ประโยคที่พิมพ์เป็นตัวหนาตามหลังคำศัพท์แต่ละคำจะเป็นคำนิยามสั้นๆ ของคำนั้น มีการปรับเนื้อหาของคำนิยามหลายคำและได้ถอดคำว่า “ความยั่งยืน” ออกจากเนื้อหาของเกณฑ์ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะคำดังกล่าวได้สร้างปัญหากับการตีความอย่างมาก จึงได้เลือกใช้คำว่า “ความสำเร็จ ในปัจจุบันและอนาคต” แทน

## เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

หัวข้อส่วนใหญ่ถูกทอนเหลือเพียงคำเดียวเพื่อแสดงถึงหัวข้อเรื่อง (ตัวอย่างเช่น หมวด 2 กลยุทธ์) เนื้อหาบางส่วนในหัวข้อได้แสดงในรูปแบบของรายการเพื่อให้อ่านเข้าใจง่าย จึงอาจดูเหมือนมีเนื้อหามากกว่าเดิม

ข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อได้แสดงไว้ใน 2 ระดับด้วยกัน คือ ระดับที่ 1 เป็นเนื้อหา คำถามส่วนที่อยู่ถัดจากหัวข้อเรื่องโดยตรงและ ระดับที่ 2 ส่วนที่แสดงเป็นตัวหนาในประโยคแรก ในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งผู้อ่านสามารถเลือกใช้เป็นจุดตั้งต้นสำหรับการประเมินตนเองได้ทั้ง 2 ระดับ

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและผลกระทบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สาระสำคัญ 3 เรื่องที่เกิดขึ้นใหม่ในเกณฑ์ฉบับปี 2558 นี้ ได้แก่

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ข้อมูลขนาดใหญ่
3. การเปลี่ยนแปลงสถานะภูมิอากาศ

## การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นเรื่องยากและมักมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและบุคคลากร ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการอุทิศ เกณฑ์ฉบับก่อนๆ ได้เน้นความสำคัญของการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ข้อจำกัดที่เผชิญหน้าองค์กรก็คือการออกแบบการเปลี่ยนแปลงมักง่ายกว่าความมุ่งมั่นและความอุทิศในการดำเนินการถ่ายทอดและสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เกณฑ์ฉบับนี้จึงให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลวิธีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

## ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

สำหรับองค์กรโดยทั่วไป การแปลข้อมูลให้เป็นความรู้และแปลความรู้ให้เป็นความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ นับเป็นความท้าทายอย่างแท้จริงของการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ แม้ว่าขนาดของข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจมีความแตกต่างกันอย่างมาก แต่ทุกองค์กรต่างกำลังเผชิญกับข้อมูลที่มาจากหลากหลายแหล่งและยังมีคุณภาพที่แตกต่างกัน เรื่องเหล่านี้จึงสร้างความท้าทายในการตรวจสอบข้อมูล ซึ่งบ่อยครั้ง การตรวจสอบทำได้ยากขึ้นเมื่อข้อมูลประกอบไปด้วยตัวเลข, ข้อความ, วิดีทัศน์, หรือในรูปแบบอื่น

การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและการบูรณาการของข้อมูล (Data Integrity) นับวันจะเป็นปัญหาที่ทุกๆสถาบันต้องเผชิญ ความท้าทายทางด้าน Cybersecurity ยิ่งเพิ่มแรงกดดันและความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น เสี่ยงเรียกร่องจากผู้ใช้งานเพิ่มความต้องการด้านความเร็วและความพร้อมใช้ของข้อมูล เกณฑ์ฉบับนี้ ได้ครอบคลุมถึงการให้ความสำคัญด้านการวิเคราะห์ข้อมูล, บูรณาการของข้อมูล, และ Cybersecurity

## การเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ

ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศบางองค์กรอาจมีโอกาสมากกว่าในการช่วยลดแหล่งกำเนิดที่กระทบโดยตรง แต่ไม่มีองค์กรไหนเลยที่จะปลอดภัยจากผลกระทบดังกล่าว แม้แต่สถาบันการศึกษาไม่ว่าจะประเภทใดหรือขนาดใด การเกิดพายุรุนแรง ลูกเห็บตกอย่างหนัก มหาอุทกภัย แผ่นดินไหว ภาวะขาดแคลนไฟฟ้าในวงกว้าง เรื่องเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถในการทำงาน ผลิตภาพ และการเดินทาง เหตุการณ์เหล่านี้ เพิ่มความจำเป็นในการจัดให้มีความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการและองค์กรที่ให้บริการแก่สาธารณะ สำหรับองค์กรทั่วไป ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศเป็นเรื่องของการจัดการ



ความเสี่ยง การตัดสินใจเลือก และการสร้างการยอมรับในความซับซ้อนหรือมีทางเลือกสำรอง ในระบบการบริหารจัดการ โดยไม่เพิ่มภาระในระบบที่สูญเปล่าหรือเกินกว่าความสามารถ ที่องค์กรจะรับได้ การจัดการเหตุการณ์เหล่านี้ ได้ถูกระบุในเกณฑ์ฉบับปี 2558 นี้

## โครงสร้างองค์กร

หัวข้อ P1 ลักษณะสำคัญขององค์กร ได้รวมคำถามเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือองค์ประกอบของบุคลากรที่เกิดขึ้น (เนื้อหาในหมวด 5 เดิม) คำถามนี้กำหนดบริบทสำหรับกลยุทธ์และเรื่องอื่นๆของเกณฑ์ ในหมายเหตุได้รวมเอาผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการและความคาดหวังของระบบปฏิบัติการที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสถานะภูมิอากาศหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้

หัวข้อ P2 สภาวะการขององค์กร มีการเพิ่มประโยคที่เกี่ยวกับการยอมรับ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ไว้ในหมายเหตุ

## หมวด 1 การนำองค์กร

หัวข้อ 1.1 ผู้นำระดับสูง มีการถามเจาะจงถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื้อหาในข้อกำหนดและในหมายเหตุได้อ้างอิงถึงบทบาทของผู้นำในการสื่อสารและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม ถามถึงวิธีการที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรของกรมการสภามหาวิทยาลัย

## หมวด 2 กลยุทธ์

ใน หัวข้อ 2.1 การพัฒนากลยุทธ์ ในขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถามถึง วิธีการที่สถาบันใช้พิจารณาความจำเป็นที่อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างพลิกผัน และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่มด้านการเปลี่ยนแปลง (change initiatives) นอกจากนี้เกณฑ์ในหมวดนี้ได้ถามถึงวิธีการที่สถาบันเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ในหมายเหตุได้แนะนำให้พิจารณาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของข้อมูลและสารสนเทศขนาดใหญ่หรือที่มีความซับซ้อนในการวางแผนกลยุทธ์

### หมวด 3 ลูกค้ำ

หัวข้อ 3.1 เสียงของลูกค้ำ ได้รวมเอาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นไว้ในข้อคำถามเดียวกัน ทั้งนี้เพราะกระบวนการในการรวบรวมสารสนเทศ ทั้งสองเรื่องมักคล้ายๆ กัน

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ ถาถึงการจัดการและเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำ

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ถาถึงการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลของลูกค้ำในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และวิธีการที่สถาบันใช้ในการประเมินความจำเป็นที่อาจเกิด ในการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในโครงสร้างและระบบงานของตน

หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หัวข้อนี้ได้เพิ่มความสำคัญในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ และ Cybersecurity ของระบบสารสนเทศ รวมทั้งการพิจารณาความท้าทายของการผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลขนาดใหญ่กับข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้

### หมวด 5 บุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ได้เพิ่มเรื่องวิธีการเตรียมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรและระบบงาน

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร ได้มีการสร้างความเชื่อมโยงใหม่และลดประเด็นพิจารณา ลงเหลือเพียงสองหัวข้อ เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคลากร กับ การจัดการผลการดำเนินการ และเพื่อให้สถาบันสามารถประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

### หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน ได้รวมการจัดการนวัตกรรมเป็นหัวข้อหนึ่งในกระบวนการทำงาน (ย้ายจากเดิมในหัวข้อ 6.2)

หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ได้เปลี่ยนชื่อหัวข้อในประเด็นเพื่อพิจารณาข้อแรกเป็น “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ” เพื่อให้สื่อถึงการมุ่งเน้นของคำถาม

## หมวด 7 ผลลัพธ์

ได้มีการเพิ่มการจำแนกกลุ่มไว้ในทุกหัวข้อในหมวดนี้ โดยการจำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มหลักของตลาด ลูกค้า หรือคุณลักษณะของบริการเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดต่างๆ แทนที่จะเป็นข้อกำหนดโดยรวม เพื่อสะท้อนถึงระดับพัฒนาการของสถาบัน การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบก็ได้ถูกย้ายไปเป็นข้อกำหนดต่างๆ ด้วยเช่นกัน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการให้คะแนนและระดับพัฒนาการของสถาบัน

ได้มีการปรับลดคะแนนในหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ให้เหลือ 80 คะแนน และปรับเพิ่มคะแนนในหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด เป็น 90 คะแนน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ต่อการบรรลุความสำเร็จของสถาบัน

## อภิธานศัพท์

คำศัพท์ด้านล่างนี้เป็นอักษรตัวหนาที่อยู่ในเกณฑ์และในแนวทางการให้คะแนน คำนิยามแต่ละคำจะมีคำอธิบายเป็นตัวหนังสือเข้ม ซึ่งตามด้วยประโยคขยายความและวิเคราะห์คำศัพท์นั้น ย่อหน้าถัดๆ มาเป็นตัวอย่าง การอธิบายหรือความเชื่อมโยงที่สำคัญต่อเกณฑ์ในหมวดอื่นคำศัพท์ที่มี

### Action Plans: แผนปฏิบัติการ

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนจำเพาะที่สถาบันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนถึงทรัพยากรที่ต้องใช้และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้คนทั่วทั้งสถาบันมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น อาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาคณาจารย์ใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูงอาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติหรือกลุ่มวิชาชีพอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ยังไม่เพียงพอของผู้เรียนในวิชานั้นๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมิน การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: Strategic Objectives” ในหน้า 120

### Alignment: การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

คำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของสถาบัน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกื้อหนุนกัน เพื่อใช้ใน

การวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับคือ 1) สถาบัน/ผู้นำระดับสูง  
2) กระบวนการหลัก และ 3) หลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การบูรณาการ: *Integration*” ในหน้า 109

### Analysis: การวิเคราะห์

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ที่มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบัน จะช่วยชี้นำการบริหารระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### Anecdotal: ข้อมูลปลุกย่อย

คำว่า “ข้อมูลปลุกย่อย” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEX แต่ละหัวข้อซึ่งขาดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีตัววัด ไม่มีระบบกลไกในการนำไปปฏิบัติ และไม่มีปัจจัยด้านการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ สารสนเทศในลักษณะของข้อมูลปลุกย่อย มักอาศัยตัวอย่าง และอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่าง เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบแบบข้อมูลปลุกย่อยคือ อธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่างๆ ของสถาบันซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ จะอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกแห่งและบุคลากรทุกคน ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิภาพของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “มีความเป็นระบบ: *Systematic*” ในหน้า 121



## Approach: แนวทาง หรือ วิธีการ

คำว่า “แนวทาง” หรือ “วิธีการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการในกระบวนการต่างๆ นอกเหนือจากวิธีการแล้วแนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นกับข้อกำหนดในหัวข้อนั้น และกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมถึงประสิทธิผลของการใช้

“แนวทาง” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อกระบวนการ  
สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติม ดูเรื่องระบบการให้คะแนน ในหน้า 64

## Basic Requirements: ข้อกำหนดพื้นฐาน

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามต่อท้ายหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ในหน้า 2

## Benchmark: ค่าเทียบเคียง

คำว่า “ค่าเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา สถาบันทั้งหลายที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จาก บุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่งการเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกันหรือในภูมิภาคอื่นๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ

## Capability, Workforce: ชีตความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร: Workforce Capability”

## Capacity, Workforce: อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “อัตรากำลัง: Workforce Capacity”

## Collaborator: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกันกับสถาบัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ: Partners” ในหน้า 112

## Core Competencies: สมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ สมรรถนะหลักมักจะเป็นขีดความสามารถที่คู่แข่งหรือคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ยากที่จะลอกเลียนแบบ และเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือความเสียเปรียบของสถาบันในตลาด

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด

## Customer: ลูกค้ำ

ลูกค้ำ รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์ผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงลูกค้ำในความหมายอย่างกว้างๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง และลูกค้ำกลุ่มอื่นที่มาใช้บริการ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEX ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ระบบงาน กระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ให้ดูนิยามของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholders” ในหน้า 118 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตร และบริการของสถาบัน

### Customer Engagement: ความผูกพันของลูกค้า

คำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในหลักสูตร และบริการ ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขายังคงมาใช้หลักสูตรและบริการของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันนี้รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าที่จงใจเลือกและสนับสนุนหลักสูตรและบริการของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันหลักสูตรและบริการอื่น ๆ อย่างแข็งขัน

### Cycle Time: รอบเวลา

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผลการทำงานที่วัดด้วยเวลาและความรวดเร็ว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป เวลาที่ใช้ในการสร้างหลักสูตร ออกแบบกระบวนการและการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ การปรับปรุง รอบเวลาให้ดีขึ้นอาจรวมเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือทุกเรื่องดังกล่าวข้างต้น

### Deployment: การนำแนวทางไปปฏิบัติ

คำว่า “การนำแนวทางไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ของสถาบัน การประเมินเรื่องการนำแนวทางไปปฏิบัติ ควรพิจารณาทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน

การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินกระบวนการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 64

## Diversity: ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนในสถาบันที่เสริมคุณค่าให้กับสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นตัวแทนของชุมชนที่สถาบันว่าจ้างและชุมชนของผู้เรียน โดยพิจารณาจากตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ (sexual orientation) สัญชาติ ความพิการ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด ความถนัดเฉพาะตัว ความคิดและแนวคิดสาขาวิชาชีพต่างๆ และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้หมายถึงการเห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของกลุ่มชุมชนที่สถาบันว่าจ้างและกลุ่มชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายในการเสริมสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสในการทำให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น บุคลากรและชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและบุคลากร

## Educational Programs and Services: หลักสูตร และบริการ

คำว่า “หลักสูตร” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการสืบค้นทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงรายวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและไม่มีหน่วยกิตหลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย กิจกรรมสู่ภายนอก ออกค่าย การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาต่างประเทศ การออกแบบหลักสูตร ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในการสอนและกระบวนการเรียนรู้ (ควรเริ่มเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ) เพื่อการวัดผล การสังเกตและการดำเนินการ

คำว่า “บริการทางการศึกษา (Educational services)” หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึง การให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริมให้ผู้เรียนห้องสมุด และเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่อยู่อาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ อาจรวมถึง การบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

คำว่า “บริการ (services)” หมายถึง บริการการอื่นๆ ที่สถาบันให้กับลูกค้ำกลุ่มอื่นที่ไม่ใช่ผู้เรียนตามพันธกิจของสถาบัน เช่น การบริการวิชาการ วิจัย บริการสุขภาพ การเป็นที่ปรึกษา และผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือสมรรถนะหลักของสถาบัน เป็นต้น

## Effective: ประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณา ว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมิน (1) ว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด (2) การประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้เพื่อบ่งชี้ระดับการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ หลักสูตรหรือบริการ

## Empowerment: การให้อำนาจในการตัดสินใจ

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อได้รับอำนาจบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างาน) จะสามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มแรกแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสมดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

## Engagement, Customer: ความผูกพันของลูกค้า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของลูกค้า”: Customer Engagement.”

## Engagement, Workforce: ความผูกพันของบุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของบุคลากร: Workforce Engagement”

## Ethical Behavior: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมสถาบัน ซึ่งแยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูง ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหลักปฏิบัติ หลักการนี้ใช้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร หลักปฏิบัตินี้จะได้ประโยชน์จากการสื่อสารและต่อยอดอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ EdPEX ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เจาะจง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากรผู้เรียนผู้ปกครอง ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจ ในบางสถาบันหลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบที่จะกำกับพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งอาจส่งผลเสียแก่สถาบันและชุมชน

*Excellence* คำจำกัดความของคำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หน้า 114

### Goals: เป้าประสงค์

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันตั้งใจหรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวและเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่มุ่งมาดไว้บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้

- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมงานด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

คำจำกัดความของคำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ: Performance Projections” หน้า 115

## Governance: การกำกับดูแล

คำว่า “การกำกับดูแล” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่างๆ ที่ใช้ในสถาบันการศึกษา รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วย ประมวลกฎหมายต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึง พรบ. ของสถาบันเป็นตัวกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ (3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะผู้บริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การดูแลให้ระบบการกำกับดูแลเกิดประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

## High-Performance: ผลการดำเนินการที่โดดเด่น

คำว่า “ผลการดำเนินการที่โดดเด่น” หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันและแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึงคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงการบริการ และคุณค่าสำหรับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

แนวทางที่นำไปสู่การดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ทั้งมาจากและส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากร เกิดจาก

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงตัวแทนบุคลากรและสภาคณาจารย์
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ
- การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การนำข้อมูลจากคณาจารย์และบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น

- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์การแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่สุด
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่โดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น ต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลัก งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## How: อย่างไร

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 สถาบันควรรวมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

## Indicators: ตัวบ่งชี้

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้ : Measures and Indicators” หน้า 112

## Innovation: นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางการศึกษา กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การบริการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะลงทุนในความเสี่ยงที่น่าลงทุน



นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยงที่น่าลงทุน: *intelligent risks*” และ “โอกาสเชิงกลยุทธ์: *strategic opportunities*”

### Integration: การบูรณาการ

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (*organization-wide goals*) การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการ ของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการ มีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นปัจจัยหนึ่งของการประเมินทั้งในส่วนกระบวนการและผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของระบบการให้คะแนน (หน้า 64)

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน: *alignment*” หน้า 99

### Intelligent Risks: ความเสี่ยงที่น่าลงทุน

คำว่า “ความเสี่ยงที่น่าลงทุน” หมายถึง โอกาสของประโยชน์ที่อาจจะได้มีมากกว่าความเสียหายหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อ ความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน หากไม่พิจารณาวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วน การตัดสินใจเสี่ยงนี้ ต้องยอมรับความล้มเหลวได้ในระดับหนึ่ง และต้องยอมรับว่านวัตกรรมอาจไม่ได้เกิดจากความมานะบากบั่นเพียงอย่างเดียว ในระยะเริ่มแรกสถาบันต้องลงทุนลงแรงในเรื่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องยอมรับความจริงว่าการลงทุนลงแรงนั้นอาจประสบความสำเร็จได้

ระดับของความเสี่ยงที่นำลงทุนนั้น ขึ้นกับอัตราเร่งและระดับของภาวะคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านหลักสูตร บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ๆ ชัดเจนว่าสถาบันจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรเพิ่มขึ้นกับความเสี่ยงที่นำลงทุนมากกว่ายามที่สภาพแวดล้อมคงเดิม ซึ่งในกรณีหลังนี้ สถาบันเพียงติดตามและค้นหาความเป็นไปได้ในการเติบโตและเปลี่ยนแปลง แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรมากเท่า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์: *strategic opportunities*”  
หน้า 120

### Key: ที่สำคัญ/หลัก

คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุด ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ บางตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ EdPEX เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” มักหมายถึงความสำคัญประมาณ 5 ลำดับต้น (เช่น ความท้าทาย 5 ลำดับแรก)

### Knowledge Assets: สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในสถาบัน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด ผลการเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความตระหนัก องค์ความรู้และทักษะ รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ แหล่งที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในสถาบันเท่านั้น แต่ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วยธำรงความสำเร็จของสถาบันให้ยั่งยืน

## Leadership System: ระบบการนำองค์การ

คำว่า “ระบบการนำองค์การ” หมายถึง รูปแบบในการนำที่ใช้ทั่วทั้งสถาบันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นพื้นฐานและที่มาในการตัดสินใจสื่อสาร และนำเรื่องสำคัญไปดำเนินการจน ระบบการนำองค์การ หมายถึงรวมถึง โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่างๆ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทางองค์การ และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุง ผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัย วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับ ที่เหมาะสม การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ และหน้าที่งาน ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

## Learning: การเรียนรู้

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEX นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์การได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิด และข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ควรเป็นส่วนที่ฝังลึกอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมหลักและแนวคิด ภายใต้หัวข้อ “การให้ความสำคัญสำคัญกับบุคลากร” และ “การเรียนรู้ระดับองค์การและความคล่องตัว” ในหน้า 85

การเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติม ในหน้า 64 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## Levels: ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สื่อความหมายอย่างมีนัยสำคัญ ระดับของผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

## Measures and Indicators: ตัววัดและตัวบ่งชี้

คำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวบ่งชี้อาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEX นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” ในกรณีดังนี้ (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวบ่งชี้ นำ” (leading indicator) ผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า (เช่น ความสามารถหรือความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวบ่งชี้ นำ ถึงการคงอยู่ของผู้เรียน)

## Mission: พันธกิจ

คำว่า “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบันการศึกษา เป็นการตอบคำถามที่ว่า “สถาบันต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจนิยามตัวผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบันให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

## Multiple Requirements: ข้อกำหนดต่างๆ

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง รายละเอียดของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอยู่ในลักษณะคำถามย่อยๆ ที่สถาบันต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ซึ่งปรากฏ ในหน้า 2

แม้แต่สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

## Overall Requirements: ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอธิบายในย่อหน้าที่อยู่ใต้หัวข้อ และคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม คุณภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEX หน้า 3

## Partners: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดหลักสูตร หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ: Collaborators” ในหน้า 113

## Performance: ผลการดำเนินการ

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของกระบวนการ หลักสูตร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์อื่นๆ ขององค์กร ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงิน และรูปแบบอื่นๆ

เกณฑ์ EdPEX นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านหลักสูตรการศึกษาและบริการ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (3) ด้านการปฏิบัติการและ (4) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

คำว่า “ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการ” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของหลักสูตรและบริการ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และการดำเนินงานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น**” คือผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ**” คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การ และผลการดำเนินการของทั้งองค์การ (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์การ ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

## Performance Excellence: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “**ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ**” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน

(1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบันและ  
 (3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละผู้คนในองค์กร

เกณฑ์ EdPEX นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้สถาบันทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนที่มุ่งสู่การมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นและความเป็นเลิศ

### Performance Projections: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การประมาณผลการดำเนินการของสถาบันในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการพัฒนาการที่ดีขึ้น และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและการสร้างนวัตกรรมในอนาคตรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ ผลการดำเนินการ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การกำหนดและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

การคาดการณ์ผลการดำเนินการระบุถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังในอนาคต โดยที่เป้าประสงค์ระบุถึงผลการดำเนินการที่ต้องการในอนาคต การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าว การคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

*ดูคำจำกัดความของคำว่า “เป้าประสงค์: Goals”*

### Persistence: การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

คำว่า “การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง” หมายถึง การลงทะเบียนเรียนอย่างต่อเนื่องของผู้เรียน (จากเทอมต่อเทอม ภาคต่อภาค ชั้นปีต่อชั้นปี และจากรายวิชาต่อรายวิชา) เพื่อให้สำเร็จการศึกษา หรือบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

### Process: กระบวนการ

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือบริการสำหรับลูกค้า (ผู้ใช้) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ

เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินการตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจง ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

การดำเนินการด้านบริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น หลักสูตรและบริการ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ จะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า กระบวนการ อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึง ความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น จังหวะเวลา วิธีการต่างๆ ที่เลือกใช้ได้ (options to include) การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนที่กระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ระบบการให้คะแนน: Scoring System”

## Productivity: ผลผลิตภาพ

คำว่า “ผลผลิตภาพ” หมายถึง **ตัววัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร** ถึงแม้คำว่า “ผลผลิตภาพ” นี้ มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน การวัด “ผลผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกัน ทำให้สามารถประเมินได้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) มีประโยชน์หรือไม่



## PROJECTIONS, PERFORMANCE

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ: Performance Projections”

### Purpose: จุดประสงค์

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลหลักที่ทำให้สถาบันดำรงอยู่ บทบาทสำคัญของจุดประสงค์คือเพื่อเป็นแรงบันดาลใจของสถาบัน และชี้้นำการกำหนดค่านิยมของสถาบัน โดยปกติจุดประสงค์มักจะกว้างและใช้ได้ยาวนาน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่ต่างกัน อาจจะมีจุดประสงค์ที่คล้ายกันได้ ในขณะที่เดียวกัน สถาบันที่ให้บริการที่คล้ายกัน อาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันได้เช่นกัน

### Results: ผลลัพธ์

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์ จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ บุรณาการและบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ระบบการให้คะแนน: Scoring System” ในหน้า 64

### Segment: ส่วน/กลุ่ม

คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของ ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันเกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตร บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่างๆ ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และรวมถึงการจัดหลักสูตร บริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ ตัวอย่างเช่น

แบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

หลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)

ผู้เรียน เช่น แบ่งตาม ความสนใจทางด้านวิชาชีพ สไตล์การเรียนรู้ ที่อยู่อาศัย (เช่น หอพักหรือไปกลับ การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน (student mobility) หรือ ความต้องการพิเศษ

ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ

การจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตาม ภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ ตำแหน่งงาน

### Senior Leaders: ผู้นำระดับสูง

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การโดยรวมในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุดและผู้ที่ยรายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุดและอาจหมายรวมถึง คณะผู้บริหารคณบดีและหัวหน้าภาควิชา

### Stakeholders: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้ำ ผู้ปกครอง/สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่างๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ องค์การที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์การที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ลูกค้ำ: Customer” หน้า 102

### Strategic Advantages: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่

คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร และบริการ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก (1) สมรรถนะหลักที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถจำเพาะของสถาบันได้ โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์การอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

### Strategic Challenges: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขัน ในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

## Strategic Objectives: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถาบัน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือสถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 99 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

## Strategic Opportunities: โอกาสเชิงกลยุทธ์

คำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการชี้นำ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

ดูคำจำกัดความของคำว่า “*Intelligent Risks: ความเสี่ยงที่น่าลงทุน*”

## Sustainability (Short- and long-term success) ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว

คำว่า “ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ทรัพยากรที่มีเทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ความยั่งยืน อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความชอบของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ งบประมาณและการเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ นอกจากนี้ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวยังรวมถึงการเตรียมพร้อม วันต่อวัน ต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดหรือเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงสั้นๆ

ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ผลกระทบของหลักสูตร บริการ และปฏิบัติการ ของสถาบันที่มีต่อ สังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสถานะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน การที่สถาบันจะพิจารณาเรื่อง ดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน

### Systematic: มีความเป็นระบบ

คำว่า “มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทาง มีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการใช้คำนี้ ให้ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของคำว่า “แนวทางการให้คะแนน: Process Scoring Guidelines” ในหน้า 70-73

### Trends: แนวโน้ม

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการ ในแต่ละช่วงเวลา แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวม ค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ในทางสถิติ อาจจำเป็นต้องแสดงจำนวนข้อมูลมากกว่านี้เพื่อยืนยัน แนวโน้ม ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้น ต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานาน จึงจะ ทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการ เรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และ ของบุคลากร ผลการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลผลิตภาพของกระบวนการจัดการหลักสูตรและการให้บริการ

## Value: คุณค่า

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ สันทิรพท์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ ที่มี สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่า เพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายเช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการโดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่า ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในการนี้จำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น บุคลากร และชุมชน

## Values: ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นถึงความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อมและความมานะบากบั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

## Vision: วิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทาง ที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

## Voice of the Customer: เสียงของลูกค้า

คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความประสงค์ (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## Work Processes: กระบวนการทำงาน

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบและการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการบริการ การสนับสนุนผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ 1) สมรรถนะหลักของสถาบัน 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน และ 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

## Work Systems: ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่นๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตร และบริการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการธุรกิจและกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ ส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

## Workforce: บุคลากร

คำว่า “บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลโดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (\*) บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

## Workforce Capability: ชีตความสามารถของบุคลากร

คำว่า “**ชีตความสามารถของบุคลากร**” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย **ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ** ของคนในสถาบัน

ชีตความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และภาวะเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## Workforce Capacity: อัตรากำลังของบุคลากร

คำว่า “**อัตรากำลังของบุคลากร**” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร และบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

## Workforce Engagement: ความผูกพันของบุคลากร

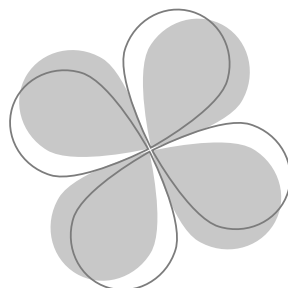
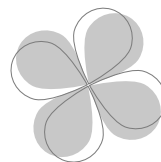
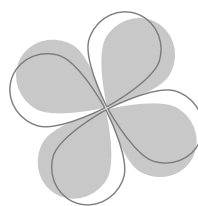
คำว่า “**ความผูกพันของบุคลากร**” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและในที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบัน จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี อำนวยในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตต่อครอบครัวของบุคลากร





# הכנתם



## คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ EdPEX ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของแต่ละหมวดและหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเพื่อเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ อาจหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก [www.edpex.org](http://www.edpex.org) และ [www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร แสดงเค้าโครงที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันได้ดีขึ้นและยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่สถาบันนำเสนอในหัวข้อของหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้สถาบันเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อการดำเนินการและการตัดสินใจของสถาบัน ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงช่วยให้สถาบันเข้าใจเรื่องต่อไปนี้ได้ดีขึ้น

- บริบทของการดำเนินการของตนเอง
- เรื่องสำคัญที่สถาบันต้องดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการของสถาบัน

## P.1 ลักษณะองค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้เน้นถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่กำหนดสภาพแวดล้อมของสถาบัน จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับสถาบัน

### ข้อสังเกต

**เข้าใจสถาบันของท่าน** การใช้ศัพท์ต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “สมรรถนะหลัก” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละสถาบัน บางสถาบันอาจไม่ใช้ศัพท์ดังกล่าวบางคำ อย่างไรก็ตาม สถาบันต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงแก่นสารที่สำคัญของสถาบัน ภารกิจหลักที่ทำให้ต้องมีสถาบันนี้อยู่ และเป้าหมายที่ผู้นำระดับสูงต้องการให้สถาบันก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคต และนำไปปฏิบัติต่อได้

**เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร** หัวใจของความยั่งยืน(ความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว) และความสามารถในการแข่งขันของสถาบันคือการกำหนดสมรรถนะหลักที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำสมรรถนะหลักไปใช้ให้เหมาะสมจะสร้างความแตกต่างในตลาด การรักษาสมรรถนะหลักของสถาบันให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการปกป้องทรัพย์สิน ทางปัญญาที่เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลัก จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต

**เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร** สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นตัวกำหนดข้อกำหนดต่างๆของการดำเนินการของสถาบันและวิธีการที่สถาบันใช้ในการบริหารจัดการ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะทำให้สามารถตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ และในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้สถาบันเห็นว่าได้ดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนด ซึ่งเป็นสัญลักษณ์อันโดดเด่น ที่บ่งบอกถึงความเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำและอาจกลายเป็นความได้เปรียบในอนาคต

**ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแล** สถาบันการศึกษาชั้นนำจะมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยระบุชั้นการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแล หรือคณะกรรมการที่ดูแลกำกับนโยบาย (\*) และองค์กรแม่ไว้อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและภาวะรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบการกำกับดูแลดังกล่าว

**เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ** ในองค์กรส่วนใหญ่ผู้ส่งมอบมีบทบาทอย่างยิ่งในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการ และการรักษาระดับหรือบรรลุถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน ข้อกำหนดสำหรับ ผู้ส่งมอบอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันการพอดี ความยืดหยุ่น การจัดบุคลากรที่ผันแปรได้ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หลักสูตร และบริการอื่นๆ รวมถึงบริการตามความต้องการเฉพาะราย

## P.2 สถานการณ์ขององค์กร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ ถ้ามองถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่สถาบันดำเนินงานอยู่ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบัน และยังถ้ามองถึงแนวทางที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดการเรียนรู้จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือการช่วยให้สถาบันเข้าใจ

ความท้าทายที่สำคัญของสถาบัน และระบบการทำงาน เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

### ข้อสังเกต

รู้จักแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสขององค์กร ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาส ในการปรับปรุงและการเติบโตของสถาบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยให้สถาบันสามารถกำหนด หลักสูตรและบริการอื่นๆ กระบวนการทำงาน สมรรถนะ และคุณลักษณะที่แสดงผลการดำเนินการซึ่ง

- เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถาบัน
- สร้างความแตกต่างจากสถาบันอื่นๆ
- ช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
- สถาบันต้องพัฒนาเพื่อสร้างหรือรักษาตำแหน่งในตลาด

**รู้จักคู่แข่งของสถาบัน** ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของสถาบันในแวดวงการศึกษาและตลาด สถาบันการศึกษาชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึง การเปลี่ยนแปลงหลักๆ ที่กำลังเกิดขึ้น

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารและสิ่งตีพิมพ์ด้านการศึกษา รายงานระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น การประชุมสัมมนา เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมวิชาชีพต่างๆ แหล่งข้อมูลเปรียบเทียบอื่นๆ อาจได้จากกิจกรรมการเทียบเคียง เช่น ค่ามาตรฐานของประเทศหรือภาค เครือข่ายความร่วมมือการเทียบเคียงในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค หรือกลุ่ม/หน่วยงานระดับชาติหรือนานาชาติ ที่ดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบติดตามข้อมูลระยะยาว ซึ่งรายงานข้อมูลที่ใช้การได้ดี ลงถึงระดับผู้เรียน แต่ละคน

**เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร** การดำเนินการของสถาบันในบรรยากาศปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง หมายถึง สถาบันกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการคงผลการดำเนินงานไว้และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ความท้าทายเหล่านี้อาจจะรวมถึง

- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน เช่น โรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบนอก
- ระบบ (charter school)
- การเพิ่มหรือลดจำนวนผู้เรียน
- การคงสภาพผู้เรียน

- ต้นทุนการดำเนินการ
- การปรับฐานการจัดเก็บภาษี หรือการจัดสรรสู่ภาคการศึกษาที่ลดลง
- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน
- การนำเสนอโปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และการบริการใหม่หรือเพื่อทดแทน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด
- การเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับของรัฐหรือท้องถิ่น
- ความพร้อมของบุคลากรที่มีทักษะ
- การเกษียณของบุคลากร

**เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร** ความเข้าใจเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญพอๆกับความเข้าใจในเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เพราะความได้เปรียบดังกล่าวเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่สถาบันสามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์เต็มที่และเพิ่มพูนความได้เปรียบดังกล่าวได้มากขึ้น โดยยังคงตอบสนองความท้าทายที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ความได้เปรียบนี้อาจรวมถึง

- ชื่อเสียงในด้านคุณภาพของหลักสูตรและบริการ
- ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการศึกษา
- การเป็นที่ยอมรับในเรื่องการให้บริการผู้เรียน
- ภาพลักษณ์และการรับรู้ของสังคม
- ความคล่องตัว
- การใช้และปกป้องสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติอย่างมีความรับผิดชอบ (Environmental stewardship)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

**เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกโฉม** การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกโฉม จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้นซึ่งคุกคามต่อตำแหน่ง ในการแข่งขันหรือตลาดของสถาบัน ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนวดังกล่าว ได้แก่ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนเครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนที่โทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคมออนไลน์ และ smart phone ที่มาแทนที่วิธีการติดต่อประเภทอื่นๆ ทั้งหมด ปัจจุบันสถาบันต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกวงการศึกษาย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะแรก ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## การนำองค์การ (หมวด 1)

หมวดการนำองค์การถามถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตัวเอง และวิธีการที่ระบบการกำกับดูแลของสถาบัน ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน

### 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูงโดยมีเป้าหมายคือความยั่งยืนของสถาบัน (ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต)

#### ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับสูงมีบทบาทหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดสมดุลระหว่างคุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และทำให้สถาบันเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการพลิกโฉม (transformational change) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การถ้าจำเป็น ความสำเร็จของสถาบันต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม ความเสี่ยงที่นำลงทุน และความยั่งยืน (ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต) ของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ในระดับองค์การที่มากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ

ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นต้นแบบ ในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงจะมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า พัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน ให้รางวัล และยกย่องชมเชยผลงานของบุคลากร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างความผูกพันด้วยตนเองกับผู้เรียนและลูกค้าหลักกลุ่มอื่น รวมทั้งยกระดับทักษะด้านการนำของตนเอง เข้าร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ในการยกย่องชมเชยบุคลากรการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการสอนงาน หรือการเข้าร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสถาบัน เมื่อมีเหตุผลอันสมควร ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

### 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแล รวมถึงการปรับปรุงผู้นำและระบบการนำองค์การ วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย

และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการ ที่ทำให้สถาบันบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### ข้อสังเกต

**การกำกับดูแลของสถาบัน** หัวข้อนี้เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับรู้เข้าใจ มีความโปร่งใส รวมทั้งมีภาวะรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบสถาบัน รวมทั้งการประเมินผล โดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและผู้นำระดับสูง

**การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง** ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน

- (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และ
- (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามดู นอกจากนี้สถาบันควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ สถาบันที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามให้มีความเป็นเลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในด้านต่าง ๆ

**ความกังวลของสังคม** สถาบันการศึกษาที่เป็นของรัฐหรือสถาบันการศึกษาที่ไม่แสวงหากำไรควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนของหลักสูตร บริการอื่นๆ และระบบปฏิบัติการ ความเท่าเทียมและการเข้าถึงได้อย่างทันการณ์ รวมทั้งมุมมองของสังคมต่อการดูแลทรัพยากรของสถาบัน

**การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ** การอนุรักษ์อาจดำเนินการโดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลด carbon footprint การทดแทนสารเคมีอันตรายด้วยสารที่ละลายน้ำได้ การอนุรักษ์พลังงาน และการใช้พลังงานแหล่งสะอาดหรือการนำผลผลิตพลอยได้ (by product) หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่ (\*)

**ความรับผิดชอบต่อสังคม** มีความหมายมากกว่า การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น สถาบัน ไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กก็มีโอกาสที่จะมุ่งเน้นและส่งเสริมระบบที่ดีทั้งในด้าน

สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ที่สถาบันอาจช่วยเหลือได้ รวมทั้งมีโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการช่วยเหลือจะขึ้นกับขนาดและความสามารถขององค์กร ในปัจจุบันนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใดๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อยๆ

**การสนับสนุนชุมชน** สถาบันควรพิจารณาการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของสถาบัน ตัวอย่างเช่น

- การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรอื่นๆ ในชุมชน เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ผู้ใหญ่แก่คนทำงาน หรือชุมชน
- ความพยายามของสถาบัน ผู้นำระดับสูง คณาจารย์ และบุคลากร ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม สมาคมกีฬา/กรีฑา และสมาคมวิชาชีพต่างๆ
- การมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน อาจหมายถึงการที่สถาบันให้โอกาสนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริการสังคมด้วย

## กลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดนี้ ถ้ามองถึงวิธีที่สถาบันพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการและปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดความจำเป็น รวมทั้งวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นว่า ความสำเร็จของสถาบันในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เป็นประเด็นกลยุทธ์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของสถาบัน การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของสถาบันเป็นอีกเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของสถาบัน(ความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต) ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าว จึงเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่พลิกโฉมซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งเคยคาดการณ์ได้ หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX นี้เน้นความเป็นเลิศ 3 ด้านหลักซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่



- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ของความเป็นเลิศ การมุ่งเน้นนี้ อยู่ที่กลไกในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียน ความผูกพันของผู้เรียนและ ลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของสถาบัน ในระยะยาว
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และการควบคุมต้นทุน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว ความฉับไวในการตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุน ที่เสริมความพร้อมให้กับสถาบัน
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการ เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและการเรียนรู้ของบุคลากร เกณฑ์นี้ เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่ม ต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ สถาบัน ด้วยวิธีนี้จึงจะทำให้มั่นใจได้ว่า การปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมและ เสริมสร้างสถาบันให้พร้อมรับมือกับเรื่องที่มีความสำคัญ

หมวดนี้ถามถึงวิธีที่สถาบันดำเนินการในเรื่อง

- การพิจารณาองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึง โอกาส ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง ความจำเป็นที่ต้องมีการ เปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและ ผ่านการเตรียมความพร้อมมาอย่างเต็มจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนา หรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนา ผู้ส่งมอบและการสร้างคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็น ทางการหรือไม่เป็นทางการรายใหม่
- การทำให้มั่นใจว่าการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสาร ความต้องการและ ทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับสถาบันและผู้บริหารระดับสูง
  - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงาน ภาควิชา คณะวิชา ชั้นเรียน และระดับบุคคล

ข้อกำหนดในหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในวงการของสถาบัน ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผน หรืออวอร์ดของการวางแผนที่กำหนดตายตัว หรือต้องมีวิธีการเฉพาะในการมองภาพอนาคต รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่หรือนวัตกรรม ส่วนใหญ่การจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านต้นทุน โอกาส และภัยคุกคามเป็นหลัก อย่างไรก็ตามสถาบันยังอาจมีข้อกำหนดที่มีความสำคัญอื่นๆ เช่น ความต้องการจำเพาะของผู้เรียนหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่ได้ขึ้นกับการพิจารณาเพียงต้นทุนอย่างเดียว

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อโจทย์เรื่องความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสามารถเชิงกลยุทธ์ของตนและวิธีที่สถาบันตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก หัวข้อนี้ยังถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต

### ข้อสังเกต

**กรอบในการจัดทำกลยุทธ์** หัวข้อนี้กำหนดให้สถาบันมีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญ อื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสม และที่เป็นไปได้ จากมุมมองของสถาบัน อุตสาหกรรมการศึกษาหรือส่วนตลาดของสถาบัน แนวทางนี้เน้นให้พิจารณาบริบทของตนอย่างรอบคอบและเป็นจริงในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารจัดการโดยรวม

**การวางฐานการนำไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นอนาคต** หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมทุกประเภทขององค์การการศึกษา สถานการณ์ตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงานข้อกำหนดนี้กล่าวอย่างชัดเจนให้วางฐานการนำไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นอนาคต เพราะแม้แต่สถาบันที่กำลังค้นหาเพื่อสร้างหลักสูตรหรือบริการใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและ

ทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้แนะวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบัน

**ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน** หัวข้อนี้เน้นความเป็นผู้นำในการแข่งขันด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งมักขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่ตนกำลังแข่งขันอยู่ แต่ต้องรวมถึงว่าจะแข่งขันอย่างไร ซึ่งมีหลายทางเลือก

การตัดสินใจว่าจะแข่งขันอย่างไรจะต้องเข้าใจคู่แข่ง และจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่ง รวมถึงการตัดสินใจเลือกความเสี่ยงที่น่าลงทุนเพื่อช่วงชิงหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาดให้ได้ ถึงแม้หัวข้อนี้จะไม่มีการกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจนเป้าหมายสำคัญคือการคงความเป็นผู้นำในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

**ระบบงาน** ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยเรื่องต่อไปนี้

- การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ
- การมุ่งเน้นการป้องกัน
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ และ
- การเน้นการสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการ ด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา และการประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์การ
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของระบบหรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผล

ระบบงานจำเป็นต้องได้รับการออกแบบให้สถาบันมีความคล่องตัวและสามารถปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาด้วย อีกนัยหนึ่ง ก็คือ ความคล่องตัวที่แสดงถึงสามารถที่จะปรับอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ สอดรับกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลยุทธ์และสถานะตลาดของสถาบัน ความคล่องตัวอาจหมายถึงความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือบริการได้อย่างรวดเร็วตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการหรือสถานะของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หรือจัดบริการหลากหลายประเภทตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้ ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาอาจทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจ เรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก การทำความตกลงกับผู้ส่งมอบหลัก และการจัดการให้มีความร่วมมือใหม่ๆ ด้วย

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตรวจสอบความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

### ข้อสังเกต

**การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากร ตัววัดผลการดำเนินการและความสอดคล้องไปในแนวเดียวกันของแผนพัฒนาของแต่ละหน่วยงาน ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดหลัก เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมปรับปรุงงานที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลเหล่านั้นยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

**การดำเนินการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร** สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการพร้อมๆ กับการตอบสนองข้อผูกพันที่มีอยู่อีกด้วย

ทั้งนี้ วิธีการวิเคราะห์ที่จะใช้นั้น จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของสถาบันแต่ละแห่ง การวิเคราะห์เหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความมั่นคงด้านการเงินของการดำเนินการในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานะด้านการเงินและความเสี่ยงที่อาจจะเป็นผลจากโครงการที่ริเริ่มตามแผนปฏิบัติการด้วย

**การพัฒนาแผนบุคลากร** แผนปฏิบัติการควรครอบคลุมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน

ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานหรือลักษณะงาน เพื่อเพิ่มอำนาจและการตัดสินใจของบุคลากร
- โครงการที่ริเริ่มเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหารมากขึ้น เช่น การเป็นคู่ความร่วมมือของสภาอาจารย์/สภาคณาจารย์กับสถาบัน

- โครงการที่ริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในอนาคต
- โครงการริเริ่มที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- โครงการริเริ่มด้านการศึกษาและฝึกอบรม เช่น การมอบหมายภาระหน้าที่ในเชิงการพัฒนาให้แก่ผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคต การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อให้เพิ่มความมั่นใจว่า จะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติและทักษะที่ต้องการ รวมทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานและองค์กรในอนาคต
- การสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- การริเริ่มการเรียนรู้ทางไกลหรือวิธีการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีมาใช้ และ
- การริเริ่มโครงการต่างๆ ที่จะปรับปรุงผลการดำเนินการ

**การคาดการณ์สภาวะแวดล้อมในอนาคต** องค์กรประกอบที่ยังมีความสำคัญมากขึ้นต่อการวางแผนกลยุทธ์คือการคาดการณ์สภาวะแวดล้อมในอนาคตด้านการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือ โดยจะรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ทั้งของสถาบัน และของคู่แข่ง

การคาดการณ์ดังกล่าว จะช่วยให้สถาบันสามารถ

- ตรวจสอบ และลดภัยคุกคามที่อาจจะเกิดจากการแข่งขัน
- ลดเวลาในการแก้ไขปัญหา
- สามารถระบุโอกาสได้

ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทของสถาบัน สถาบันควรคำนึงถึงความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมนะหลักใหม่ ปัจจัยภายนอก (เช่น ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทผู้ดำเนินการศึกษา เทคโนโลยีการเรียนการสอน หรือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร) หรือปัจจัยภายใน (เช่น ขีดความสามารถและความต้องการของคณาจารย์และบุคลากร) และมีติของการแข่งขัน (เช่น ราคาต้นทุน หรืออัตราการสร้างนวัตกรรม) ตามความเหมาะสม

สถาบันอาจจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป เช่น การทำรูปแบบจำลอง การจำลองภาพอนาคตในสถานการณ์ต่างๆหรือเทคนิคอื่นๆ หรือวิธีคิดต่างๆ ที่จะคาดการณ์สภาวะแวดล้อมด้านการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือ

**การคาดการณ์และเทียบผลการดำเนินการ** การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการเปิดหรือปิดหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือการบริการทางการศึกษา หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ ที่อาจต้องมีความเสี่ยง (intelligent risk) ในระดับหนึ่ง โดยใช้กระบวนการติดตามดังกล่าวสถาบันจะมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะพิจารณาความสามารถในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงของสถาบันเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงได้ และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่สำคัญที่จะช่วยให้สถาบันสามารถตัดสินใจที่จะลงมือทำ เร่งดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการที่ริเริ่มไว้ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จำเป็น

### ลูกค้า (หมวด 3)

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้เรียน ผู้รับบริการ\* และลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากพันธกิจของสถาบัน

ในหมวดนี้ ถ้ามองถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศดังกล่าว เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดนี้เน้นให้การสร้างความผูกพันเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของผลการเรียนรู้โดยรวมและกลยุทธ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าจะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญต่อสถาบันที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ในหลายกรณี เสียงของลูกค้าดังกล่าวจะให้สารสนเทศที่มีความหมายสำคัญไม่เพียงแต่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงและเสียงสะท้อนของตลาด ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตของสถาบัน

เกณฑ์ EdPEx นี้ กล่าวเฉพาะเจาะจงถึงผู้เรียนเพื่อเน้นความสำคัญของผู้เรียนต่อสถาบันการศึกษา เกณฑ์ยังกล่าวถึง “ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น” เพื่อให้มั่นใจว่าการมุ่งเน้นลูกค้าและระบบการจัดการผลการดำเนินการครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มของทุกพันธกิจ ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่นอาจรวมถึงผู้ปกครอง ธุรกิจท้องถิ่น ผู้ใช้ผลงานวิจัยสถาบันการศึกษาอื่นที่รับผู้เรียนจากสถาบัน และนายจ้างบัณฑิตในอนาคต ความท้าทายสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาอาจเป็นการสร้างความสมดุลของความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่นซึ่งแตกต่างกัน

หมายเหตุ \*ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการหลักจากภายนอกสถาบันตามพันธกิจ

เช่น บริการวิชาการที่สถาบันกำหนด บริการด้านงานวิจัย บริการทดสอบ ผลิตรายวิชาหรือบริการอื่นๆ ฯลฯ

### 3.1 เสียงของลูกค้า

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่สถาบันใช้ในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น และประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองให้เกินคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น

#### ข้อสังเกต

การรับฟังลูกค้า การเลือกกลยุทธ์ ในการรับฟัง“เสียงของลูกค้า” ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักของสถาบัน สถาบันต่างๆ จะรับฟัง “เสียงของลูกค้า” โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย วิธีการที่ใช้กันบ่อยๆ ได้แก่

- การสนทนากลุ่มกับผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น
- การเข้าไปร่วมกลุ่มกับผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นที่สำคัญ
- การสัมภาษณ์ผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น ที่เสียไปหรืออาจจะได้มา เกี่ยวกับการตัดสินใจเข้าศึกษาหรือมารับบริการ
- ข้อคิดเห็นของผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นในสื่อสังคมออนไลน์
- การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่ให้บริการทางการศึกษาในลักษณะเดียวกัน
- สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ

สารสนเทศที่สามารถนำไปดำเนินการต่อได้ หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น ที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศจะมีประโยชน์เมื่อสถาบันนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินคุณค่า ต้นทุน และรายได้ที่คาดการณ์ว่าอาจจะเกิดจากการปรับปรุงที่มีเป้าจำเพาะและจัดลำดับเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การรับฟัง/การเรียนรู้ และกลยุทธ์ทางการศึกษา ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความคาดหวัง ความภักดี และการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินการเพื่อให้การเรียนรู้และรับฟังมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน

**สื่อสังคมออนไลน์** ลูกค้านำมาใช้สื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น เพื่อแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ และสิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สารสนเทศดังกล่าวอาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์ของสถาบัน หรือผ่านช่องทางอิสระ (independent) หรือช่องทางที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นริเริ่มขึ้น สารสนเทศทั้งหมดนี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีค่าที่สถาบันสามารถนำไปใช้ได้ ดังนั้นสถาบันจึงอาจต้องเริ่มสร้างความคุ้นเคยกับการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ติดตามและตรวจสอบที่มา (tracking) ของสารสนเทศต่างๆ เหล่านี้

**ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด** ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในอดีตและอนาคต ช่วยให้อาจารย์สามารถ

- จัดหลักสูตร บริการ การ/สิ่งสนับสนุนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
- สนับสนุนและสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
- สร้างวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมากขึ้น
- สร้างหลักสูตรและบริการใหม่ๆ
- พัฒนาภาพลักษณ์และชื่อเสียง
- ทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะมีความสำเร็จในระยะยาว

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง ปัจจัยสำคัญในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจคือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบันคู่แข่งหรือที่มีต่อบริการที่แข่งขันกันอยู่หรือบริการทางเลือก (alternative offerings) และ/หรือที่มีต่อสถาบันที่ให้บริการที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยสถาบันเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่ส่งผลถึงความชอบของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงการจัดหลักสูตร บริการ และสิ่งสนับสนุน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน และความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและความสำเร็จของสถาบัน

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการค้นหาและจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้าและตลาด และช่วยให้อาจารย์และผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบันได้ รวมถึงการกำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด นอกจากนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและจัดการข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มพูนความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น



## ข้อสังเกต

**การสร้างผูกพันเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์** การทำให้ลูกค้าผูกพัน เป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีจนถึงระดับที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นให้การสนับสนุน และมาใช้หลักสูตรและบริการของสถาบัน การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าวได้ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีฐานความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ของสถาบัน พฤติกรรม และความชอบของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า** แต่ละกลยุทธ์ไม่อาจใช้ได้ผลกับนักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทุกๆ รายเสมอกัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่สถาบันใช้ต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นแต่ละกลุ่ม และแต่ละส่วนตลาด และในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

การบริหารภาพลักษณ์และชื่อเสียง มีเป้าหมายทำให้หลักสูตรและบริการ เป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม การบริหารที่มีประสิทธิผลจะนำไปสู่ชื่อเสียงและความจงรักภักดีของลูกค้า การบริหารภาพลักษณ์และชื่อเสียง มีเป้าหมายที่จะทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเกิดความนิยมชมชอบ เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างความแตกต่าง จากคู่แข่ง และเกิดความภักดี

**การจัดการข้อร้องเรียน** การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงรากเหง้าของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะทำให้สามารถจัดการกำจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตรและบริการ สถาบันจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งสถาบัน

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (หมวด 4)

หมวดนี้ เป็นศูนย์บัญชาการ เชื่อมโยงระบบปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นประเด็นหลักในเกณฑ์ EdPEx ด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านั้น อยู่ที่คุณภาพ ความมั่นคงปลอดภัย และความพร้อมใช้งาน ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และระบบการป้องกันภัยของ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ หมวดนี้ได้ครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวไว้

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

##### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงนั้น ก็เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสถาบัน รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน

##### ข้อสังเกต

**การทำให้ระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและมีบูรณาการ** ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เกณฑ์ระบุว่า ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิภาพของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความต้องการในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กรนี้เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการทบทวนผลการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ อาจหมายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดข้อกำหนดของการวัดผลการดำเนินการโดยใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามผลงานของกลุ่มงานและกระบวนการ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญหรือเพื่อการปรับปรุงในระดับสถาบัน

**การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบัน เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมีดังนี้

- สถาบันจำเป็นต้องรู้สถานะของตนเองเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิด
- การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough)
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการ มักทำให้สถาบันเข้าใจกระบวนการและผล
- การดำเนินการของตนเองได้ชัดเจนขึ้น
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง อาจเผยให้สถาบันเห็นถึงความได้เปรียบของตนและในขณะเดียวกัน เห็นความท้าทายในเรื่องที่จำเป็นต้องมีนวัตกรรม

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจในเรื่องสมรรถนะหลัก การสร้างคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน

**การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันต้อง

- กำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ
- กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกแวดวงการศึกษาและตลาด

**การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ** จะช่วยให้สถาบันกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันของสถาบัน

**การทบทวนผลการดำเนินการ** การทบทวนระดับสถาบันในหมวดนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุม ผลการดำเนินการในทุกด้านทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต เป็นที่คาดหวังว่าผลการทบทวนจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของสมรรถนะหลักและตัววัดความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการทบทวนระดับสถาบัน คือ การแปลงผลการทบทวนไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่เหมาะสม ตลอดทั้งลูกค้าที่สำคัญ

**การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ** การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรและบริการ หรือหลักสูตรและบริการใหม่ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ความพึงพอใจ ความภักดี และส่วนแบ่งตลาด
- แนวโน้มของตัวชี้วัดหลักด้านความผูกพันของผู้เรียน เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออก และการสมัครเข้าหลักสูตรและการใช้บริการ
- แนวโน้มของผลลัพธ์ด้านการประเมินทั้งที่เป็นการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินเป็นผลรวม จำแนกตามกลุ่มผู้เรียน (\*)
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการเรียนจบหลักสูตร
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับผลสัมฤทธิ์หลังสำเร็จการศึกษา เช่น เมื่อไปเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่นหรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน
- แนวโน้มของต้นทุนการดำเนินการระดับกิจกรรมต่างๆของสถาบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกของผู้เรียนกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้
- ความสัมพันธ์ระหว่างประชากรของผู้เรียน (demographics) และผลสัมฤทธิ์
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรหรือหนังสือรับรองที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพอื่นๆ
- การมีส่วนร่วมและผลสำเร็จในการเรียนในวิชาการระดับสูงที่จัดให้
- ผลตอบแทนจากการลงทุนที่มีความเสี่ยง
- ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหา
- การตีความการเปลี่ยนแปลงของตลาดในแง่การเพิ่มหรือสูญเสียนักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่นและการเปลี่ยนแปลงเรื่องความผูกพัน
- แนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญของระบบปฏิบัติการ เช่น ผลิตภาพ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การลดของเสีย และการนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับสถาบัน กับมูลค่าเพิ่มต่อหัวของบุคลากร
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้จากการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร

- ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับบุคลากร ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของสถาบันในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีด
- ความสามารถและอัตรากำลัง กับการรักษาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และผลผลิตภาพของบุคลากร
- ต้นทุนและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องด้านบุคลากร เทียบกับประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหา
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้หรือของคู่แข่ง
- แนวโน้มต้นทุนของสถาบันเปรียบเทียบกับแนวโน้มของสถาบันที่เทียบเคียงได้หรือของคู่แข่ง
- ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดต่างๆ ด้านคุณภาพของหลักสูตรและบริการ ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มโดยรวมด้านการเงินตามตัววัด เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน งบประมาณ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อหัวของอาจารย์และบุคลากร เป็นต้น
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ ที่มีให้เลือก โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง
- รายได้สุทธิหรือต้นทุนที่ประหยัดได้ จากผลการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในสถาบันที่แสดงให้เห็นถึงผลของการดำเนินการด้านคุณภาพและปฏิบัติการกับผลด้านการเงินและงบประมาณ
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด การใช้เงินทุนหมุนเวียน และคุณค่าในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลกระทบด้านงบประมาณและการเงินที่เกิดจากความภาคภูมิใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- นัยสำคัญด้านต้นทุนและงบประมาณของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายหลักสูตรและการบริการ และความเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษาและการปฏิบัติการ

- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีบ่งชี้คุณค่าในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จระยะยาว

**การสร้างความสอดคล้องระหว่างการวิเคราะห์** การทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผน ตัวเลขและข้อมูลต่างๆ มักไม่เพียงพอต่อการกำหนดประเด็นสำคัญของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงจำเป็นต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างเหมาะสมระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันกับการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่า การวิเคราะห์และการทบทวนนั้นนำมาใช้ในการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผลการดำเนินการในอดีตของสถาบันประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สถาบันสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน

**เข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุและผล** การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิด มีผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร ดังนั้น สถาบันจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้สร้างนวัตกรรมและปรับปรุงมีจำกัด

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่มีคุณภาพ มั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

### ข้อสังเกต

**การจัดการความรู้** การจัดการความรู้ของสถาบันต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติการ ปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร และการบริการ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสถาบัน

**การเรียนรู้ระดับสถาบัน** หนึ่งในเรื่องที่สถาบันจะต้องเผชิญทุกวันนี้ คือ เกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ของสถาบันที่เพิ่มมากขึ้น

ขึ้นเรื่อยๆ สถาบันชั้นนำได้รับประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งร่วมกันผลักดัน ให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและการสร้างนวัตกรรม

**การจัดการสารสนเทศ** การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างมาก เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล สารสนเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินการภายในสถาบัน (ซึ่งมาจากเครือข่ายความรู้ของสถาบัน จากเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ และการสื่อสารระหว่างสถาบันกับสถาบัน รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับลูกค้า) ทำลายความสามารถของสถาบันที่จะต้องทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย ดังนั้นความสามารถในการเชื่อมโยงและตีความข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบหลากหลาย เช่น ในรูปแบบสื่อวีดิทัศน์ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสสำหรับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

**ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ** ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้นเรียน ระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ การบริการสังคม กับชุมชน และห่วงโซ่อุปทาน สถาบันควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว สร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล ทำให้ข้อมูลมีความมั่นคงปลอดภัย แม้มีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากยิ่งขึ้นทั้ง ความถี่และปริมาณ และความท้าทายของ Cybersecurity

**ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน** สถาบันควรวางแผนอย่างรอบคอบที่จะจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเมื่อเกิดภัยพิบัติจากธรรมชาติหรือด้วยนำมือของมนุษย์ แผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของสถาบัน รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยรวมของสถาบัน (หัวข้อ 6.2) และ Cybersecurity

## บุคลากร (หมวด 5)

หมวดนี้เน้นวิธีปฏิบัติด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่างๆที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างความรู้กพันของบุคลากรของสถาบันเพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับ

กลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์ EdPEX จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย (หมวด 2)

## 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร วิธีการที่สถาบันตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้เพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผล และทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานที่ดี เป้าหมาย คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การทำงานของสถาบันบรรลุความสำเร็จและสนับสนุนบุคลากร

### ข้อสังเกต

**ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร** สถาบันจำนวนมากจะรู้สึกสับสนระหว่างแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่ตรงเพื่อชดเชยการขาดแคลนของบุคลากรที่มีทักษะ หรือคิดไปว่าการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูงเพียงไม่กี่คนสามารถทดแทนบุคลากรจำนวนมากในงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะสูงหรือใช้ทักษะด้านอื่น

การมีอัตรากำลังและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ การคาดการณ์ความต้องการเหล่านี้ในอนาคต ช่วยให้มีเวลาเพียงพอในการฝึกอบรม การจ้าง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ และการเตรียมพร้อมเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงาน

**การสนับสนุนบุคลากร** สถาบันการศึกษาส่วนมาก ไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็ก มีโอกาสสนับสนุนบุคลากรได้มาก ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสเหล่านี้ เช่น

- การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ
- การบริการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
- กิจกรรมนันทนาการหรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ
- การให้บริการสุขภาพและความช่วยเหลือด้านอื่นในสถานที่ทำงาน
- การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่
- การบริการดูแลบุตรและผู้สูงอายุ
- การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบต่อครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน
- ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ทางเลือกในรูปแบบต่างๆ



- การให้บริการงานใหม่
- และสิทธิประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการรักษาพยาบาลและการเข้าถึงการใช้บริการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงระบบของสถาบันในการจัดการผลการปฏิบัติการและการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้ต้องเกื้อหนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น มีการนำสมรรถนะหลักของสถาบันมาใช้ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการและสร้างความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### ข้อสังเกต

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การสร้างขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น คุณลักษณะของการทำงานที่โดดเด่น คือ

- มีความยืดหยุ่น
- เกิดนวัตกรรม
- การให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความรับผิดชอบ
- มีการแบ่งปันทักษะและความรู้
- มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี
- มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน
- มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้าอื่น
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของสถาบันและตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลง

**ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษา พบว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับสถาบันในระดับที่สูง จะทำให้ผลดำเนินการของสถาบันดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การวิจัยชี้ให้เห็นว่าความผูกพันแสดงออกในลักษณะดังนี้ การสร้างผลงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย ความเข้าใจทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจนและความรับผิดชอบผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจ มีประสิทธิภาพและความร่วมมือที่ให้ต่อกัน ในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง คณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

**ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร** แม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและการเพิ่มค่าตอบแทนจะมีความสำคัญ แต่ทั้งสองปัจจัยยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันกับสถาบันและจะสร้างผลงานที่โดดเด่น ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น

- การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
- โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
- บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
- สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
- ภาระงาน
- การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- ระดับของการให้อำนาจในการตัดสินใจ
- ความมั่นคงของงาน
- การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
- การสนับสนุนของสถาบันเพื่อให้ไปบริการผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

**ปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน** สถาบันควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสนทนากลุ่ม Blog หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก จะช่วยให้สถาบันเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น

**ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย** ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงาน และเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจผูกกับทักษะหรือความสามารถที่วัดได้อย่างชัดเจน ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงสิ่งต่างๆเหล่านี้ เช่น

- ส่วนแบ่งในผลกำไร
- วิธีการง่ายๆ เพื่อแสดง “ความขอบคุณ”
- รางวัลสำหรับทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลงานโดดเด่น

**ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหล่านี้** ควรเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าอื่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน หรือ วัตถุประสงค์ที่สำคัญอื่นๆ ของสถาบัน

**ตัวชี้วัดอื่นของความผูกพันของบุคลากร** นอกเหนือไปจากตัววัดโดยตรงของความผูกพันของบุคลากรผ่านการสำรวจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัววัดอื่น เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

**ความต้องการด้านการพัฒนาของบุคลากร** ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นกับลักษณะการทำงานของสถาบัน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับพัฒนาการของสถาบันและบุคลากร ความต้องการเหล่านี้ อาจรวมถึงการสร้างทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา การแปรรูปและการใช้ข้อมูล การตอบสนองที่เหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การวิเคราะห์และปรับกระบวนการให้ง่ายขึ้น การลดการสูญเสียและรอบเวลา การทำงานร่วมและสร้างแรงจูงใจกับอาสาสมัคร การจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์

ความต้องการทางการศึกษาอาจรวมถึงทักษะขั้นสูงในการใช้เทคโนโลยีหรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ทักษะทางภาษา การคำนวณ และทักษะทางคอมพิวเตอร์

**สถานที่และรูปแบบในการเรียนรู้และการพัฒนา** โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกสถาบัน และอาจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ในห้องเรียน e-learning หรือการเรียนรู้แบบทางไกล รวมถึง การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนา การสอนงานหรือการเป็นพี่เลี้ยง

**ความต้องการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของแต่ละบุคคล** เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สถาบันหลายแห่งมีการเตรียมแผนพัฒนารายบุคคลที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของบุคคลนั้นๆ

**การฝึกอบรมด้านการติดต่อกับลูกค้า** ถึงแม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้เจาะจงให้สถาบันต้องฝึกอบรมบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น แต่การฝึกอบรมดังกล่าวเป็นเรื่องปกติและมีความสำคัญ ซึ่งมักครอบคลุมถึงการเรียนรู้ทักษะและความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น วิธีการรับฟัง วิธีการแก้ไขปัญหาและลดการสูญเสีย และวิธีการที่จะบริหารจัดการและตอบสนองที่เหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

**การถ่ายทอดความรู้** ระบบการจัดการความรู้ของสถาบันควรมีกลไกสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและของสถาบันเพื่อให้มั่นใจว่า จะสามารถคงผลการดำเนินการของการทำงานที่โดดเด่นไว้ได้ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน สถาบันแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ อะไรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติการและควรมีกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อให้แลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความรู้ฝังลึก กล่าวคือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน

**ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา** ตัววัดในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของสถาบัน และระบบการเรียนรู้ อาจพิจารณา

ถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินการระดับบุคคล หน่วยงาน และสถาบัน รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

## ระบบปฏิบัติการ (หมวด 6)

ในหมวดนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันออกแบบและจัดการทำงาน หลักสูตรและบริการสร้างนวัตกรรม และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 6.1 กระบวนการทำงาน

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการบริหารจัดการหลักสูตรและบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญๆ ของสถาบันและนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### ข้อสังเกต

**ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน** แนวทางในการออกแบบหลักสูตรและการบริการของสถาบันอาจมีความแตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรเริ่มใหม่ ปรับเปลี่ยนจากเดิม หรือหลักสูตรพิเศษเฉพาะ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทั้งใหญ่และเล็ก ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของหลักสูตรและการบริการ

สำหรับแนวทางในการออกแบบนั้น สถาบันควรพิจารณาถึงข้อกำหนดสำคัญๆ ของหลักสูตรและบริการ ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานอาจจะรวมเรื่องต่อไปนี้

- ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการเรียนรู้
- ความแตกต่างในวิธีการเรียนและอัตราในการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชีตความสามารถของบุคลากร
- ชีตความสามารถในการวัดและประเมินผล
- ความแตกต่างในความคาดหวังของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ที่มีต่อหลักสูตรหรือการสนับสนุนที่จัดให้
- ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือ
- การบริหารความปลอดภัยและการจัดการความเสี่ยง
- ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม carbon footprint ของสถาบัน
- การใช้กลยุทธ์ของการเป็นองค์กร “สีเขียว”

การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณาเวลารวมทั้งผลิตภาพของกระบวนการผลิตและการส่งมอบด้วย

**การออกแบบกระบวนการทำงาน** องค์กรหลายแห่งจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการทำงานแล้ว โดยทั่วไปการออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในห่วงโซ่คุณค่า หากสถาบันมีโครงการที่ต้องออกแบบคู่ขนานกัน หรือมีหลักสูตรและบริการที่ต้องใช้บุคลากร เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร่วมกัน การประสานเรื่องการใช้ทรัพยากรด้วยกัน อาจเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ ทั้งยังอาจเป็นวิธีที่ทำให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยและรอบเวลาในการออกแบบและบริหารหลักสูตรและการบริการใหม่ได้ด้วย

**กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการที่สำคัญและกระบวนการทางธุรกิจ** กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันได้แก่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน หลักสูตรและบริการ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่ใช่ด้านการศึกษาซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยวิกฤติแห่งความสำเร็จของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การควบรวมกิจการ การขยายสู่ระดับโลก การบริหารจัดการโครงการ และการขายและการตลาด

สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่ง กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างสัมพันธ์กับสื่อ และการสนับสนุนนโยบายภาครัฐ เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย ข้อกำหนดและคุณลักษณะของการดำเนินการของแต่ละกระบวนการจึงอาจแตกต่างกันออกไป

**ตัววัดในกระบวนการ** หัวข้อนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบการวัดภายในกระบวนการ สถาบันจำเป็นต้องระบุจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อการวัดและสังเกตการณ์ จุดเหล่านี้ควรให้อยู่ในช่วงต้นที่สุด ในกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเกิดจากความแปรปรวนจากผลการดำเนินการที่ไม่ได้เป็นไป ตามความคาดหวัง

**กระบวนการสนับสนุนหลัก** กระบวนการสนับสนุนหลักของสถาบันหมายถึงกระบวนการต่างๆ ซึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน และสนับสนุนการส่งมอบของหลักสูตรและบริการ แต่มักไม่ได้ถูกออกแบบมาพร้อมกันกับกระบวนการหลัก ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนจึงมักไม่จำเป็นต้องขึ้นกับคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ โดยมักจะจำเป็นต้องขึ้นกับความต้องการภายในของสถาบันเองและต้องมีการประสานงานและการบูรณาการกัน

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเกิดความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานธุรการอื่น ๆ

**ผลการดำเนินการของกระบวนการ** การบรรลุผลการดำเนินการของกระบวนการตามที่คาดหวัง มักต้องการการตั้งเป้าหมายหรือค่ามาตรฐานของตัววัดในกระบวนการเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ มีมาตรการการแก้ไขไว้รองรับ เพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ออกแบบไว้เมื่อเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้น มาตรการการแก้ไขนี้อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองอย่าง ขึ้นกับลักษณะของกระบวนการ มาตรการการแก้ไขที่เหมาะสมจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนที่ต้นตอหรือสาเหตุที่เกิดปัญหา และควรจะทำให้ลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาลักษณะเดียวกันซ้ำในจุดเดิมและจุดอื่น ๆ ภายในองค์กร

ในกรณีที่กระบวนการดังกล่าวต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การประเมินว่ากระบวนการเหล่านี้ดำเนินการได้ดีเพียงใด ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการด้านวิชาชีพและเป็นรายบุคคล รอบเวลาของกระบวนการหลักอาจยาวนานถึงหนึ่งปีหรือมากกว่านั้นในบางสถาบัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความท้าทายอีกแบบหนึ่งในการวัดผลความก้าวหน้าเป็นรายวันและความพยายามในการค้นหาโอกาสที่จะลดรอบเวลา (\*)

**การปรับปรุงกระบวนการ** หัวข้อนี้ต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้หลักสูตร การบริการ และผลการดำเนินการของกระบวนการดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นไม่ได้หมายความถึงเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน และการปฏิบัติการ (เช่น ผลผลิตภาพ) ที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตัวอย่างแนวทางที่มีใช้ทั่วไปในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น

- การนำผลจากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรไปใช้
- การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ภายในองค์กรในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
- การวิเคราะห์และวิจัยผลการดำเนินการของกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์กระบวนการ การทดลองเพื่อหาค่าที่เหมาะสมที่สุดการป้องกันความผิดพลาด)
- การวิจัยและพัฒนาด้านเทคนิคและด้านธุรกิจ
- การใช้เครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพ เช่น Plan-Do-Study-Act (PDSA)
- หรือ Plan-Do-Check-Act (PDCA)
- กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking)

- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
- การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งจากภายในสถาบันและต่างสถาบัน

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการอาจอาศัยข้อมูลจากงบประมาณหรือการเงิน เพื่อประเมินทางเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญ แนวทางต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้สถาบันเห็นโอกาสมากมายรวมถึงการคิดออกแบบกระบวนการใหม่หมด

**การจัดการนวัตกรรม** ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรมจะมีโอกาสในการเกิดความคิดมากกว่าองค์กรที่ใช้เพียงทรัพยากร ทั้งนี้จุดสำคัญในการตัดสินใจในวัฏจักรของนวัตกรรม คือ

(1) ภายใต้ทรัพยากรที่ใช้เท่ากัน จัดลำดับความสำคัญของโอกาสเพื่อนำโอกาสที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ไปดำเนินการต่อ (ความเสี่ยงที่นำลงทุน) และ

(2) ตระหนักไว้ว่าเมื่อใดที่ควรยกเลิกโครงการและผันทรัพยากรไปต่อยอดการพัฒนาโครงการอื่นที่ประสบความสำเร็จหรือไปยังโครงการใหม่

## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันทำให้นั่นใจถึงประสิทธิผลของระบบปฏิบัติการเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยของสถานที่ทำงานและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการ

### ข้อสังเกต

**การควบคุมต้นทุน** การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจดำเนินการผ่านกลยุทธ์การจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียหรือการเพิ่มผลผลิต ซึ่งอาจใช้โครงการ Six Sigma หรือ PDSA การควบคุมต้นทุนนี้จำเป็นต้องมีตัววัดสำคัญเพื่อใช้ติดตามการจัดการระบบปฏิบัติการในทุกๆด้าน

**การจัดการห่วงโซ่อุปทาน** ในหลายสถาบัน การจัดการห่วงโซ่อุปทานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพิ่มผลิตภาพ และบรรลุเป้าหมายด้านการเงินและงบประมาณ และความสำเร็จโดยรวมของสถาบัน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเมื่อสถาบันย้อนกลับมาทบทวนสมรรถนะหลักของตนเอง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรตอบสนองจุดประสงค์ 2 ประการ คือ

- ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง
- ช่วยให้ผู้ส่งมอบสนับสนุนการปฏิบัติการโดยรวมให้ดีขึ้น

การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมกระบวนการการคัดเลือกผู้ส่งมอบเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวมให้น้อยลงและในขณะเดียวกันเพิ่มจำนวนความตกลงกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สถาบันเลือกแล้ว

**ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน** ทุกองค์การไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก ต้องดำเนินการตามมาตรฐานข้อบังคับขั้นพื้นฐานด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่และของบุคลากร อย่างไรก็ตาม องค์การชั้นดีจะมีกระบวนการที่ทำให้ดีกว่ามาตรฐานขั้นพื้นฐานไปสู่จิตสำนึกด้านความปลอดภัย ทั้งนี้อาจรวมการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกโดยมีข้อมูลนำเข้ามาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย

**การเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน** ในเรื่องความพยายามของสถาบันที่จะทำให้การปฏิบัติการ มีความต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินนั้น สถาบันควรพิจารณาทุกแง่มุมของการปฏิบัติการที่จำเป็น เพื่อให้จัดการเรียนการสอนด้านหลักสูตรและการบริการแก่ผู้เรียนได้ รวมถึงความต่อเนื่องของห่วงโซ่อุปทาน ระดับของการเตรียมพร้อมของการปฏิบัติการขึ้นอยู่กับพันธกิจของสถาบัน รวมทั้งความต้องการและความจำเป็นของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น นอกจากนี้ สถาบันควรประสานความพยายามในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการพร้อมๆ ไปด้วยความพร้อมใช้ของข้อมูลและสารสนเทศ (หัวข้อ 4.2)

## ผลลัพธ์ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์นี้ แสดงถึงการมุ่งเน้นระบบที่ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นต่อการสร้างความยั่งยืนของสถาบันการศึกษา ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของพันธกิจอื่นๆ (\*) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และตลาด

ด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ เจตนารมณ์ของเกณฑ์ต้องการให้สถาบันสามารถคงเรื่องต่อไปนี้ได้ ซึ่งได้แก่

- การเห็นคุณค่าที่เหนือชั้นกว่าจากมุมมองของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และในตลาด
- ผลการดำเนินการของสถาบันที่เหนือชั้นกว่า ซึ่งจะเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านปฏิบัติการ



- การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากร

หมวด 7 จึงเป็นการนำเสนอสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อการประเมิน ปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หลักสูตรการศึกษาและบริการอื่นๆ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยรวมของสถาบัน แม้หมวด 7 จะถามหาผลลัพธ์อย่างกว้างๆ แต่สถาบันควรกำหนดระดับคุณภาพขั้นสูงเพื่อใช้ติดตามผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการและเพื่อใช้เป็นตัวคาดการณ์ของผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ รวมทั้งผลลัพธ์สำคัญด้านพันธกิจอื่นขององค์กร ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของหลักสูตรและบริการ รวมทั้งคุณค่าที่นำไปสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน และแก่ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และลูกค้ายกุ่มอื่น

### ข้อสังเกต

**ตัววัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน** หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ตัววัดเหล่านี้ควรมุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้จากหลักสูตรและบริการ ไม่ใช่เพียงแค่วัตถุที่ผู้เรียนได้เรียนไป ตัววัดควรสามารถวัดการพัฒนาความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลา (เช่น จากภาคการศึกษาหนึ่งไปสู่อีกภาคการศึกษาหนึ่ง หรือปีต่อปี)

ตัวอย่างตัววัดอาจมาจากแบบประเมินความก้าวหน้าของผลการเรียนรู้หรือมูลค่าเพิ่มของการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ตัววัดของผลการเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้เรียนมักทำได้ยากหรือมีค่าใช้จ่ายสูงในการรวบรวม อย่างไรก็ตาม สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มักจะถูกกำกับด้วยกฎหมาย นโยบาย และแหล่งงบประมาณทำให้ต้องรายงานตัววัดที่ใช้เรื่องผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมากกว่าตัววัดด้านผลการเรียนรู้ สถาบันควรกำหนดและนำเสนอตัววัดต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปเองด้วย

สำหรับสถาบันที่มีพันธกิจอื่นๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอน ควรแสดงผลลัพธ์ของพันธกิจอื่นๆ ในหัวข้อนี้ด้วย

**ตัววัดด้านผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการ** หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับตัววัดด้านผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการที่แสดงถึงมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ายกุ่มอื่น และการตัดสินใจที่มีผลกับปฏิสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ในอนาคต ซึ่งได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ายกุ่มอื่นตามที่รวบรวมไว้ในหมวด 3

ตัวอย่างตัววัดด้านผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการ ตัววัดที่น่าจะนำมาพิจารณาในกลุ่มนี้ เช่น การประเมินพัฒนาการและการประเมินผลสะสม (formative and summative) อัตราการย้าย อัตราการได้งานทำ ผลการสอบใบประกอบอาชีพและการขึ้นทะเบียน ความจำเป็นในการสอนเสริม และข้อมูลที่รวบรวมจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของต่างสถาบันด้านความสะดวกในการใช้หรือคุณลักษณะอื่น ๆ รวมทั้งผลสำรวจด้านหลักสูตรและบริการจากกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน

**ตัววัดประสิทธิผลด้านการวิจัย** เช่น การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ จำนวนสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญาที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ ขนาดและจำนวนทุนโครงการวิจัย

ตัววัดด้านการบริการอื่นๆ เช่น ระยะเวลาการส่งมอบโครงการบริการ คุณภาพการบริการตามมิติความต้องการของกลุ่มลูกค้า

ผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการและตัวชี้วัดเกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการกับตัวชี้วัดด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นเครื่องมือสำคัญด้านการจัดการที่มีประโยชน์หลายด้าน ได้แก่ (1) การให้คำจำกัดความและมุ่งเน้นถึงคุณภาพที่สำคัญและความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (2) การค้นหาหลักสูตรและบริการที่แตกต่างออกไปจากที่มีในตลาด (3) การค้นหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการกับการมีหลักฐานที่สามารถแสดงถึงความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การหาค่าความสัมพันธ์อาจแสดงให้เห็นถึงกลุ่มตลาดที่กำลังเติบโตหรือกำลังเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของข้อกำหนดที่กำลังเปลี่ยนไป หรือแม้แต่หลักสูตรและบริการที่อาจจะกำลังหมดความนิยมไป

**ตัววัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ** ตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอาจรวมถึง

- ตัววัดผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงให้เห็นผลของการลดต้นทุน หรือเพิ่มผลิตภาพ
- โดยการใช้ทรัพยากรภายในและ/หรือ ภายนอก
- การลดการปล่อยของเสียสู่ชั้นบรรยากาศ carbon footprint หรือการใช้พลังงาน
- การลดการปล่อยน้ำเสีย การนำสิ่งที่เปื้อนผลพลอยได้มาใช้ และการใช้ของเสียให้เป็นประโยชน์
- ตัวชี้วัดด้านผลการจัดการภายใน เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต ระยะเวลาจัดส่งระยะเวลาในการจัดเตรียม และการใช้เวลาตั้งแต่ออกแบบจนถึงส่งมอบ

- การปรับปรุงผลการทำงานของส่วนงานบริหารและหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ
- ตัวชี้วัดเฉพาะด้านธุรกิจ เช่น อัตราการสร้างนวัตกรรม และผลจากโครงการริเริ่มในเรื่อง Six Sigma และ PDSA
- ตัวชี้วัดด้านห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดลงของปริมาณคงคลังหรือการตรวจรับ คุณภาพและผลผลิตที่ดีขึ้น การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ผลลัพธ์การประเมินโดยองค์การภายนอก

**ตัววัดผลการดำเนินการขององค์การและระบบปฏิบัติการ** หัวข้อนี้ส่งเสริมให้สถาบันพัฒนาและรวบรวมตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์เพื่อใช้ติดตามกระบวนการสำคัญและเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติการ ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์นี้ควรพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลของการปฏิบัติการกับคุณภาพหรือผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการอื่นๆ ทั้งนี้ ควรประเมินผลการดำเนินการที่สำคัญทุกด้านของสถาบันและของระบบปฏิบัติการ รวมถึงด้านการเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉิน ด้วยตัววัดที่เหมาะสมและมีความหมายต่อสถาบัน

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และจงใจให้มีส่วนในความสัมพันธ์ที่สร้างความภักดี

### ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของลูกค้า หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ควรครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ประสิทธิภาพของการแก้ไขข้อร้องเรียน
- คุณค่าในมุมมองของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ด้านคุณภาพของการศึกษาและบริการอื่น ผลลัพธ์ และราคา

- การประเมินของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเกี่ยวกับการเข้าถึงและความสะดวกสบายในการใช้บริการ (รวมถึงการมีอัธยาศัยและใส่ใจในการบริการ)
- การสนับสนุนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่ให้กับสถาบัน และกับหลักสูตรและบริการอื่นๆ
- รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และจากองค์กรจัดอันดับอิสระ

**ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ** หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มอื่น ที่เกินกว่าการวัดผลด้านความพึงพอใจ เพราะความสัมพันธ์และความผูกพันเป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าในการวัดความสำเร็จในอนาคต ในแวดวงการศึกษา และความยั่งยืนของสถาบัน

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินการที่มุ่งเน้นบุคลากรของสถาบัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าสถาบันทำได้ดีเพียงใดในการสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีผลดีภาพการเอาใจใส่ การสร้างความผูกพัน และการเรียนรู้สำหรับบุคลากรทุกคน

#### ข้อสังเกต

**ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร** ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมถึงปัจจัยทั่วไปและปัจจัยเฉพาะ ปัจจัยทั่วไปอาจรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจจะมีเหมาะสมในการที่จะเทียบเคียงกับท้องถิ่นและภูมิภาค ปัจจัยเฉพาะในระดับสถาบัน ได้แก่ ปัจจัยที่สถาบันใช้ในการประเมินเพื่อบ่งชี้ถึงบรรยากาศและความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง ความครอบคลุมด้านการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ การฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง กรอบที่กำหนดและความสำเร็จของการให้อำนาจในการตัดสินใจขอความช่วยเหลือระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร หรือกรอบที่กำหนดให้อาสาสมัครมีส่วนร่วมในกระบวนการและกิจกรรมโครงการต่างๆ

**ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร** ผลลัพธ์ที่รายงานสำหรับตัวชี้วัดขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรควรครอบคลุมถึงความพอเพียงของบุคลากรในแต่ละระดับ ในทุกหน่วยงานของสถาบัน และใบรับรองวิชาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการด้าน

ทักษะ ปัจจัยอื่นๆ อาจรวมถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และการหมุนเวียนหน้าทำงาน ที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุทิศทางกลยุทธ์และความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

**ความผูกพันของบุคลากร** ตัววัดของผลลัพธ์ที่รายงานสำหรับตัวชี้วัดความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรอาจครอบคลุมถึง การปรับปรุงการตัดสินใจกันเองโดยหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ข้อมูลนำเข้าที่อาจนำมารวมไว้ได้ เช่น ขอบข่ายของการฝึกอบรมโอกาสในการพัฒนา ความตระหนักของคณาจารย์และพนักงานอื่นๆ ถึงความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ของระบบการยกย่อง/การให้รางวัล และอัตราการลาออกหรือจำนวนข้อร้องเรียน เป็นต้น แต่จุดเน้นที่สำคัญควรจะเป็นการใช้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ ตัวอย่างเช่น ตัววัดผลลัพธ์อาจเป็นเรื่องของ อัตราการคงอยู่ของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้นจากการจัดให้มีโครงการยกย่องผู้ร่วมงาน หรือ จำนวนของการเลื่อนตำแหน่งงานไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่เป็นผลมาจากโครงการพัฒนา ผู้นำของสถาบัน

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และธรรมาภิบาล

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้ในระดับสูง และธรรมาภิบาล เพื่อแสดงว่าสถาบันมีสถานะการเงินที่มั่นคง มีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงใด

### ข้อสังเกต

**ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรมขั้นสูง** ไม่ว่าในระดับประเทศจะมีการเน้นประเด็นของธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำมากขึ้นเพียงใด สถาบันต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในทุกอย่าง มีมาตรฐานสูง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้นำระดับสูงควรติดตามดูตัววัดผลการดำเนินการที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และเน้นย้ำผลของตัววัดดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

**ผลลัพธ์ที่รายงาน** ผลลัพธ์ที่รายงานควรครอบคลุมถึงการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ และ การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุน และความสำเร็จที่โดดเด่นของสถาบันในเรื่องดังกล่าว (\*) รวมทั้งการที่สถาบันมีส่วนช่วยให้เกิดความผาสุกและคุณประโยชน์ต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน การประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม ความตรงไปตรงมาด้านการวัดผล ความปลอดภัยของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับรอง วิทยฐานะของคณาจารย์และบุคลากร ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร หลักสูตร และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

**การถูกต้องด้านหรือถูกลงโทษ** หากสถาบันเคยถูกต้องด้านหรือถูกลงโทษภายใต้ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา องค์การควรสรุปเหตุการณ์และ สถานภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย รวมถึงมาตรการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

**ตัววัดของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** เนื่องจากสถาบันจำนวนมากจะมีปัญหา ในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์จึงเป็นเรื่อง ที่ท้าทายอย่างยิ่งอีกเรื่องหนึ่ง ทั้งนี้ ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าว ควรเริ่มด้วยการระบุผลลัพธ์ ที่บ่งบอกได้ถึงผลสำเร็จของเป้าหมายสุดท้ายที่บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และใช้ เป้าหมายสุดท้ายดังกล่าวมากำหนดตัววัดในระหว่างทางให้ชัดเจน

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้ เห็นถึงความยั่งยืนด้านการเงินและความสำเร็จด้านตลาดของสถาบัน

### ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ ในการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงิน ของสถาบัน

ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับผลประกอบการ ด้านตลาด อาจรวมตัววัดของหลักสูตรและบริการใหม่ การเจาะตลาดใหม่ หรือสัดส่วนของ รายได้ที่ได้จากหลักสูตรหรือบริการใหม่หรือเงินทุนที่ได้รับ



## คณะกรรมการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ประธานอนุกรรมการ

ศาสตราจารย์ (เกียรติคุณ) อาวุธ ศรีสุกรี

### อนุกรรมการ

รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (รองศาสตราจารย์สรนิต ศิลธรรม)

ศาสตราจารย์บวรศิลป์ เขาวนซ์ขึ้น

ศาสตราจารย์พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์

ศาสตราจารย์สงวนสิน รัตนเลิศ

รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ

รองศาสตราจารย์ชูเวช ชาญสง่าเวช

รองศาสตราจารย์นันทนา ศิริทรัพย์

รองศาสตราจารย์ปรียานุช แยม่วงษ์

รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.นภดล ทองนพเนื้อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัฐชาติ มงคลนาวิน

นางบุญดี บุญญากิจ

นางสาวพรทิพย์ กาญจนนิยต

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา (นางสาวนุชนภา รื่นอบเชย)

### เลขานุการ

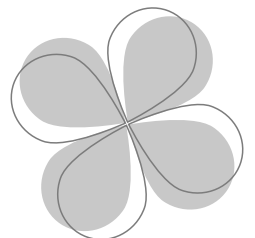
นางสาวนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์

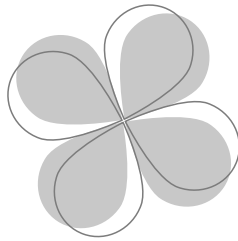
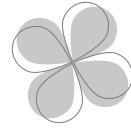


### ผู้ช่วยเลขานุการ

นายเมธีส บรรเทิงสุข

นางสาวศุภลักษณ์ โอสถานนท์





## คณะอนุกรรมการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ประธานอนุกรรมการ

รองศาสตราจารย์ปรียานุช แยมวงษ์

### อนุกรรมการ

รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.นภดล ทองนพเนื้อ

นายสุวิชากร ชินะผา

นางบุญดี บุญญากิจ

นางสาวพรทิพย์ กาญจนนียต

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา (นางสาวนุชนภา รื่นอบเชย)

### เลขานุการ

นางสาวนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์

### ผู้ช่วยเลขานุการ

นายเมธีศ บรรเท็งสุข

นางสาวศุภลักษณ์ โอสถานนท์

