

แนวทางการดำเนินงาน ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์ EdPEX

ระดับหน่วยงานสนับสนุน



เรียบเรียงโดย : สำนักงานประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน ให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ควบคุมคุณภาพ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ จึงออกประกาศ เรื่อง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ภายในไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีความมุ่งมั่น และพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุน มหาวิทยาลัยฯ ให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศและสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ ให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยเลือกแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ EdPex เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพ ระดับหน่วยงาน สนับสนุน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ฉบับปี 2567 - 2570 แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2023 - 2024 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันอุดมศึกษา สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยให้ความสำคัญกับความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ระดับองค์กรการมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 27 แห่ง ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ .2548 สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในระดับหน่วยงานสนับสนุน ตามเกณฑ์ EdPex โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรระดับ หน่วยงานสนับสนุนใช้เป็นเป็นแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพฯ ฉบับนี้มีประโยชน์กับผู้ศึกษาและผู้สนใจที่จะพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงานประกันคุณภาพ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหน่วยงานสนับสนุน	
- เหตุผลและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา	3-4
- วัตถุประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	4-5
- การประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยระดับหน่วยงานสนับสนุน	5-6
- ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	6-7
- เกณฑ์ EdPEX มีลักษณะอย่างไร, เกณฑ์ EdPEX คืออะไร	7
- เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการใน 4 มิติ	8
- เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ใน 4 มิติ	8-9
บทที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	
บทนำ โครงร่างองค์กร	10-15
แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในปีการศึกษา 2567 ระดับสายสนับสนุน	16
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	17-23
หมวดที่ 2 กลยุทธ์	24-29
หมวดที่ 3 ลูกค้า	30-33
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	34-39
หมวดที่ 5 บุคลากร	40-44
หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ	45-49
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์	50-57
บทที่ 3 ระบบการให้คะแนน	
วิธีการให้คะแนน และวิธีการให้คะแนนแต่ละหัวข้อ	58-60
แนวทางการประเมิน หมวดที่ 1-6	61-62
แนวทางการประเมิน หมวดที่ 7	63-64
แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEX ,แนวทางในการตอบคำถาม	65-69
บทที่ 4 อภิธานศัพท์	70-92
ภาคผนวก	93-105
เอกสารอ้างอิง	106

บทที่ 1

การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหน่วยงานสนับสนุน

1. เหตุผลและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

ภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจ ทั้ง 4 ประการดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปัจจุบันมีปัจจัยภายในและภายนอก หลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าว คือ

1) คุณภาพของมหาวิทยาลัยและบัณฑิตภายในประเทศที่มีแนวโน้มแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่สังคมโดยรวมของประเทศในระยะยาว

2) ความท้าทายของโลกาภิวัตน์ต่อการอุดมศึกษา ทั้งในประเด็นการบริการศึกษาข้ามพรมแดนและ การเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบัณฑิต การประกอบอาชีพของบัณฑิตในอนาคต อันเป็นผลจากการรวมตัวของ ประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทั้งสองประเด็นต้องการการรับประกันของคุณภาพการศึกษา

3) มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้และ ผลิตบัณฑิต ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน

4) มหาวิทยาลัยจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (Public Information) ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทั้งนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

5) สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (Participation) มีความโปร่งใส (Transparency) และมีความรับผิดชอบซึ่งตรวจสอบได้ (Accountability) ตามหลัก ธรรมาภิบาล

6) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ มหาวิทยาลัยทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ของ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และ ระบบ การประกันคุณภาพภายนอก

7) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำหนดให้ใช้กฎกระทรวงมาตรฐานการ จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2565 ข้อ 12 (5) กำกับดูแลให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับที่ เกี่ยวข้องโดยเฉพะการประเมิน ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตรการศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2565

8) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และคณะกรรมการมาตรฐานการ อุดมศึกษา ได้ประกาศเรื่อง รายละเอียดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 เพื่อให้การจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา

9) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกาศกฎกระทรวงให้ สถาบันอุดมศึกษา ต้องมีระบบการประกันคุณภาพผลลัพธ์การเรียนรู้จริงของทุกหลักสูตรการศึกษา ในแต่ละ ระดับมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา และติดตามประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ดังกล่าวที่สามารถติดตาม

10) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกาศกฎกระทรวงการจัดกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 เพื่อกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมของคณะวิชา ทั้งหมดใน สถาบันที่ต้องปฏิบัติตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ศักยภาพ และผลการ ดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบันอุดมศึกษา และประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง การกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565

11) ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของ สถาบันอุดมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา (ข้อ 2(1)) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามบริบทของแต่ละ สถาบันอุดมศึกษา โดยความเห็นชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าสถาบันอุดมศึกษาได้จัด การศึกษา ให้มีคุณภาพอย่างน้อยเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ ของ สถาบันที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2565

12) ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับการจัด กลุ่มสถาบัน พ.ศ.2567 (ข้อ 4) นอกจากการจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามกฎกระทรวงว่าด้วยมาตรฐานการจัด การศึกษาระดับอุดมศึกษา กฎกระทรวงว่าด้วยมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา และกฎกระทรวงว่า ด้วยมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การ จัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมและการบริหารจัดการและ การประเมินคุณภาพ ให้สอดคล้องกับกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ตนเลือกสังกัดกลุ่มตามรายละเอียดบทบาทและพันธ กิจของแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา

2.วัตถุประสงค์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

สถาบันอุดมศึกษาร่วมกับต้นสังกัดจำเป็นต้องพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมี วัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อให้สถาบันได้มีการพัฒนามุ่งสู่วิสัยทัศน์ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบ ดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พรบ. และเป็นไปตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว มาตรฐาน ระดับชาติและนานาชาติ

2) เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม ตามระบบคุณภาพและกลไกที่สถาบันนั้น ๆ กำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในองค์ประกอบคุณภาพต่างๆ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน

3) เพื่อให้หลักสูตร คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าและสถาบันอุดมศึกษาทราบสถานภาพของตนเองอัน จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมาย (targets) และเป้าประสงค์ (goals) ที่ตั้ง ไว้ตาม จุดเน้นของตนเอง

4) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนข้อเสนอแนะในการพัฒนาการ ดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการในแต่ละระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสถาบัน

5) เพื่อให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถ สร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

6) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น สำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสม

3.การประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงานสนับสนุน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก สำนักงานประกันคุณภาพ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของ หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ ที่ทำหน้าที่สนับสนุน/ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยฯดำเนินการตามพันธกิจ ได้ อย่างมีคุณภาพ จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยขึ้น ทั้งนี้ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา 4 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับหน่วยงานสนับสนุน ระดับ คณะ และระดับมหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษาตามพันธกิจ 4 ด้านของ สถาบันอุดมศึกษา และเพิ่มเติมด้านอื่นๆ ที่จำเป็น

ในปีการศึกษา 2567 นั้น การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหน่วยงานสนับสนุน นำเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 กลยุทธ์

หมวดที่ 3 ลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 บุคลากร

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาแต่ละระดับ เพื่อการควบคุมคุณภาพ การติดตามตรวจสอบ คุณภาพและการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาในระดับหลักสูตร ระดับคณะและระดับสถาบันให้ได้ข้อมูลที่ชี้ ผลการบริหารจัดการหลักสูตรที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษาของแต่ละคณะ และภาพรวมของสถาบัน อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางและพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์และมาตรฐานที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดทำ รายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทุกปี



การศึกษาตลอดจนเพื่อรองรับการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกๆ 5 ปี รวมทั้งการสร้าง ความมั่นใจต่อสังคมในเรื่องคุณภาพบัณฑิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นทะเบียนหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษารอบใหม่นี้จะมุ่งเน้นที่การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับ หน่วยงานสนับสนุนให้มีการดำเนินงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บัณฑิตเป็นไปตามมาตรฐานและวิสัยทัศน์ที่ มหาวิทยาลัยกำหนด สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่อไป

4. ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)

เกณฑ์ EdPEX เป็นการนำ เกณฑ์บัลด์ริจด้านการศึกษา (Baldrige Excellence Framework for Education) มาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการ บริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันของ และของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEX เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลด์ริจคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศของสหรัฐอเมริกา และจากการที่องค์กรเหล่านี้ ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ กับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและโลก

ในประเทศไทยได้เริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลด์ริจ มาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation: HA)

5. เกณฑ์ EdPEX มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ คือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดี อย่างที่สถาบันพึงจะเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร

6. เกณฑ์ EdPEX คืออะไร

เกณฑ์ EdPEX เป็นเกณฑ์ที่ไม่กำหนดวิธีดำเนินการว่าต้องทำ อย่างไร (Nonprescriptive) เกณฑ์นี้จึงสามารถเสริมพลังให้สถาบันของท่านบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์และแข่งขันได้ ฐานคิดของเกณฑ์ EdPEX มาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญที่เห็นได้จากองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ได้แก่

- มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- การนำ องค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student- Centered Excellence)



- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Agility and Resilience)
- การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

เกณฑ์ EdPEX ประกอบด้วย 7 หมวดที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของสถาบันซึ่งได้แก่

1. การนำองค์กร 2. กลยุทธ์ 3. ลูกค้า 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. บุคลากร 6. การปฏิบัติการ 7. ผลลัพธ์

7. เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง (Approach): สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอย่างไร
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment): สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่าง คงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร
3. การเรียนรู้ (Learning): สถาบันประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดีเพียงใดมีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด องค์ความรู้ ใหม่ ๆ นำ ไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่
4. การบูรณาการ (Integration): แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ /มี (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการ ประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน

8.เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ (Levels): ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร
2. แนวโน้ม (Trends): ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม
3. การเปรียบเทียบ (Comparisons): ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับสถาบัน/องค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำ ในวงการ
4. การบูรณาการ (Integration): มีการติดตามผลลัพธ์ที่ สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่สถาบันใช้ผลลัพธ์นั้นๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่



เมื่อสถาบันตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินคำตอบดังกล่าวกับแนวทางการให้คะแนน สถาบันจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ทั้งจากเกณฑ์ในแต่ละหมวดและระหว่างหมวดวงจรการปรับปรุงต่างๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการสอดประสานระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และใช้ข้อมูล ป้อนกลับระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์

การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุ วิธีที่ดีที่สุด เพื่อต่อยอดจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

บทที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และเพื่อเขียนรายงานหากต้องการขอรับการตรวจประเมินจากภายนอก โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- สถาบันสามารถใช้ประเมินตนเองในเบื้องต้น หากสามารถระบุได้ว่ามีประเด็นใดที่ ไม่มีสารสนเทศ มีน้อย หรือมีประเด็นที่ขัดแย้งกัน เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาวางแผนให้เกิดการปฏิบัติ
- โครงสร้างองค์กรทำให้เข้าใจบริบทของสถาบัน วิธีที่ใช้ปฏิบัติการ และทำให้สถาบันสามารถ ระบุลักษณะเฉพาะของสถาบันเพื่อใช้ตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 – 7 การตอบคำถาม ทั้งหมดในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทของสถาบันที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร
- โครงสร้างองค์กรช่วยให้สถาบันสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้ สถาบันมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการที่สำคัญตามข้อกำหนดและผลลัพธ์ที่สำคัญ
- โครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมืออันทรงคุณค่าที่ ช่วยให้บุคลากรใหม่และบุคลากรที่มีประสบการณ์สามารถเข้าใจสถาบันได้อย่างรอบด้าน

บทนำ : โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมของสถาบัน และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description): คุณลักษณะสำคัญขององค์กร คืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษา อื่น ๆ (EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE Offerings)

สถาบันมีการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ หลักอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของ สถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE)พันธกิจ วิสัยทัศน์ค่านิยม ของสถาบันคืออะไรลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

- กลุ่มและประเภทของคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร
- ปัจจัยการขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้คืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากรที่สถาบันกำลังประสบทั้งในด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง และ

องค์ประกอบของกลุ่มบุคลากรคืออะไร

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Resulatory Environment)

มาตรฐานและข้อกำหนดทางเทคนิค (standards and regulations) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (registration requirements) ที่สำคัญที่สถาบันนำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร

(GOVERNANCE Structure) มีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กร

มีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และกับองค์กร

แม่เป็นอย่างไร (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียน และลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบันนอกจากนี้ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

(3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้างแต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งเสริมการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น
- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ



หมายเหตุ P.1ก(1) วิธีการที่สถาบันใช้ในการส่งมอบหลักสูตรและบริการฯ แก่ผู้เรียน อาจเป็นการจัดให้โดยตรงหรือโดยอ้อม หรือผ่านคู่มือความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ(P.1ก(2)) ค่านิยมของสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะเฉพาะอื่นของวัฒนธรรมองค์กร อาจรวมถึงความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยมที่ มีร่วมกัน (shared beliefs, norms and values) ซึ่งส่งผลให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน

หมายเหตุ P1ก(2) หากสถาบันมีการกำหนดปณิธานและพันธกิจ ควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถามในโครงสร้างองค์กรหรือในหมวดกระบวนการ (*) บางสถาบันระบุเป็นพันธกิจและเจตจำนง และบางสถาบันใช้คำเหล่านี้สลับกัน เจตจำนง หมายถึง เหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ของสถาบัน

หมายเหตุ P.1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (*) สถาบันควรระบุในส่วนที่รวมถึง

- สถานที่ตั้งบุคลากรทำงานอยู่ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่นสภา/กลุ่มผู้แทนพนักงานและลูกจ้าง) และข้อกำหนดพิเศษของบุคลากรด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย

- การจัดกลุ่มและจำแนกกลุ่มบุคลากร สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครและ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก ควรรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย

- การจำแนกกลุ่มอาจารย์ บุคลากร หรือพนักงาน อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงานหรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการรทำงานจากที่ใดก็ได้) การทำงานเป็นช่วงเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน การใช้นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น บทบาทเกี่ยวกับการสอนหรือบทบาทอื่น ๆ นักศึกษาที่ถูกจ้างงานหรือปัจจัยอื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรทั้งในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้อาจสัมพันธ์กับตารางงานสถานที่ทำงาน ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

หมายเหตุ P.1ก(5) กฎระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนด ควรรวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย มาตรฐานการศึกษา ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

มาตรฐานการศึกษา อาจรวมถึงข้อกำหนดทางกฎหมายระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระหว่างประเทศ ข้อบังคับ และ/หรือจรรยาบรรณและแนวนโยบายของวงการศึกษารวมถึงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัย

สำหรับกฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกการควบคุมและการแลกเปลี่ยนคาร์บอนเครดิต รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่สถาบันดำเนินการอยู่ (*)

หมายเหตุ P.1ข(1) ในโครงสร้างองค์กร จะถามคำถาม “อะไร”(What)” สำหรับการนำองค์กร (โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กร) ส่วนหมวด 1 และหมวด 5 จะถามว่าระบบถูกนำไปใช้ “อย่างไร (How)”

หมายเหตุ P.1ข(2) กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น อาจจัดกลุ่มตามความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือคุณลักษณะร่วมกัน โดยในแต่ละกลุ่มอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อยเพิ่มเติมอีกตามความแตกต่าง ความเหมือน หรือทั้งสองอย่าง สำหรับส่วนตลาด อาจจำแนกตาม

- การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือรูปแบบเฉพาะ
- วิธีการส่งมอบ
- พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่ได้ระบุไว้

หมายเหตุ P.1ข(2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดด้านการปฏิบัติการ ผลักดันให้สถาบันตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของหลักสูตร และบริการฯ กระบวนการสนับสนุน และเครือข่ายอุปทาน รวมถึงความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และภาวะฉุกเฉินอื่น

หมายเหตุ P.1ข(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*) อาจารย์รวมถึงโรงเรียน/สถาบันหลักที่ป้อนผู้เรียนให้เข้าเรียนต่อสถาบัน องค์กรที่ส่งมอบหลักสูตร หรือเทคโนโลยีให้สถาบันคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่เตรียมผู้เรียนเพื่อส่งต่อไปยังสถาบัน และ/หรือภาคธุรกิจ/ภาคอุตสาหกรรมที่ทำงานร่วมกับสถาบัน ในการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะสำหรับพนักงานขององค์กรเหล่า

หมายเหตุ P.1ข(3) เครือข่ายอุปทานของสถาบัน ประกอบด้วย หน่วยงาน/องค์กรจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และการส่งมอบหลักสูตร และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมถึงการนำเสนอ บริการฯเพิ่ม และการติดตามผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (*) ในบางสถาบันหน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบให้อีกหน่วยงาน/องค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตาม หน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและพึ่งพากันมากขึ้นเรื่อย ๆ แทนที่จะเป็นควรรสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relations)

เกณฑ์ EdPEx ใช้คำว่า "เครือข่ายอุปทาน" แทน “ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)” เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสถาบันและผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ คำว่าเครือข่ายอุปทาน แสดงถึงวิวัฒนาการและการยกระดับความสมบูรณ์ (maturity) ของการบริหารจัดการด้านห่วงโซ่อุปทาน

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Stustion): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environmenent)

(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (*)

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Compettiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (*)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไรในการได้มาหรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ใช้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

หมายเหตุ

หมายเหตุ P.2(ก) สถาบันการศึกษามักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง นอกจากการแข่งขันเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันเหล่านั้นจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน การได้มาและคงอยู่ของอาสาสมัครและทรัพยากร (เช่น สถาบันการศึกษาอาจแข่งขันกับสถาบันที่ไม่ได้จัดการศึกษา (noneducation organizations) ที่อาจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าในการว่าจ้างและรักษาคณาจารย์และบุคลากรไว้)

ในสภาพการแข่งขันให้คำนึงถึงองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ เช่น ส่วนงบประมาณ การได้รับทุน การช่วงชิงผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และโอกาสในการจัดให้มีบริการเสริม (supplemental service) สำหรับสถาบันการศึกษาของรัฐ ยังอาจต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ยังอาจต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ในทำนองเดียวกันกับการแข่งขันเพื่อให้ได้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

หมายเหตุ P.2(ข) ความท้าทาย ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และด้านบุคลากร

ประเด็นดังกล่าวข้างต้น อาจสัมพันธ์กับการเงิน รวมถึงกลไกการจัดการทุน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร อิทธิพลทางการเมือง เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (Digital integration) การป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันและการบริหารความเสี่ยงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความหลากหลายความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม รวมถึงการยกระดับและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

หมายเหตุ P.2(ค) สถาบันจะไม่สามารถบรรลุความเป็นเลิศได้ หากขาดการประเมินและ ปรับปรุงอย่างจริงจังทั้งของกระบวนการที่สำคัญ ระบบที่สำคัญและผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบัน

ระบบการให้คะแนนของ EdPEx ใช้การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ได้จากการ เรียนรู้และการบูรณาการ มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของสถาบัน

คำถามนี้ใน P.2ค ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่เป็นระบบที่ใช้ในการปรับปรุง ผลการดำเนินการของสถาบัน ระบบนี้ควรสัมพันธ์กับความต้องการของสถาบัน และสอดคล้องกับ ชีตความสามารถ อัตรากำลัง และวัฒนธรรมของสถาบัน

เครื่องมือและวิธีการที่สถาบันนำมาใช้ในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ อาจรวมถึง

- PDCA หรือ PDSA
- เกณฑ์การรับรองคุณภาพ เช่น ASEAN University Network Quality Assurance(AUN-QA)
- ระบบที่ผ่านการรับรองระดับประเทศเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอน เช่น Thai-PSF (Thailand Professional Standard Framework)
- การประเมินสถาบัน ภาควิชา หรือหลักสูตรที่ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ

แนวทางทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2567 ระดับหน่วยงานสนับสนุน

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนนเต็ม
1	การนำองค์กร	115
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	65
	1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50
2	กลยุทธ์	90
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
3	ลูกค้า	85
	3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	40
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45
4	การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	90
	4.1 การวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน	45
	4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	45
5	บุคลากร	85
	5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	40
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
6	การปฏิบัติการ	85
	6.1 กระบวนการทำงาน	40
	6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45
คะแนนรวม (หมวด 1-6)		550
7	ผลลัพธ์	450
	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ	120
	7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	80
	7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	80
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและกลยุทธ์	90
คะแนนรวม (หมวด 1-7)		1,000

หมวดที่ 1. การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร ถ้ามองว่าการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เหนือสิ่งอื่นใดถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE SYSTEM) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความสำเร็จตามพันธกิจและจรรยาบรรณ และ เพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership): ผู้บริหารระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (65 คะแนน)

ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (MISSION, VISION, and VALUES)

(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing MISSION, VISION, and VALUES)

ผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตน ของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นให้ความสำคัญกับผู้เรียน

ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพัน ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร รวมถึงความปลอดภัย ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม
- ปลุกฝังให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันความรับผิดชอบต่อ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การสร้างนวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของสถาบัน โดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดเรื่องที่เป็นต้องทำ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1. รายงานในหมวด 1 ควรสอดคล้องกับองค์ประกอบของระบบการนำองค์กร ที่ระบุไว้ใน P.1 ข(1)

หมายเหตุ 1.1 หัวข้อนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงโดยตรงและวิธีการที่ผู้นำระดับสูง นำองค์กร ส่วน หัวข้ออื่น ๆ จะมุ่งเน้นที่การจัดการในระดับองค์กร

หมายเหตุ 1.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงาน ในหัวข้อ 7.4

หมายเหตุ 1.1 ในการนำองค์กรและการมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้นำระดับสูงควรดำเนินการให้ ครอบคลุม บุคลากรทั้งหมด (ทั้งบุคลากรที่ทำงานในที่ตั้ง หรือแบบผสมผสาน (hybrid) หรือทำงาน จากที่ใดก็ได้)

หมายเหตุ 1.1ก(1) พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับโอกาส เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร P.2ข และ หัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1ข. สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร และ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (งานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สำคัญ และ/หรือต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น) สถาบันควรกล่าวถึงความทุ่มเทที่ใช้เพื่อสื่อสารกับบุคลากรเหล่านี้ ทำนองเดียวกัน สถาบันที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบเป็นอย่างมาก ควรกล่าวถึงความทุ่มเทที่ใช้เพื่อสื่อสาร และสร้างความผูกพันกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ

หมายเหตุ 1.1ค(1) ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัย ภายในและภายนอกสถาบัน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึง

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite and tolerance)
- ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล และการแปลงเป็นข้อมูลดิจิทัล (digitization)
- ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (disruptions) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- วัฒนธรรมองค์กร
- ระบบงาน
- ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- ความพร้อมใช้งานของทรัพยากร
- ผลประโยชน์ของสังคมและความเสมอภาคในสังคม และสมรรถนะหลักขององค์กร

หมายเหตุ 1.1ค(1) การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติอย่าง เป็นธรรม (fair treatment) ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การมีส่วนร่วม (Inclusion) หมายถึง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของทุกฝ่ายที่กล่าวมา และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

หมายเหตุ 1.1ค(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึง กลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน ทั้งนี้ รวมถึงความพร้อมโดยผ่านการนำ โอกาสคุ้มครองไปดำเนินการ การนำนวัตกรรมไปใช้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการและผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ของสถาบัน ซึ่งแสดงให้เห็นภาระรับผิดชอบส่วนตัวสำหรับปฏิบัติการดังกล่าว ทำให้ มั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ ที่มีนัยสำคัญตามความจำเป็น

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions): สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE SYSTEM)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามี การกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาวะความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง
- ภาวะความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)

- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพ ทั้งการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน (Organizational PERFORMANCE)

ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร

ในระบบการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance)

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่มีการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติ มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร บริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคต

- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร

สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้างเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(2) การประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่ามีการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบัน ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับ ดูแลองค์กร รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

สถาบันทำ ให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และ การปฏิบัติประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมสุขภาพของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไรรวมทั้งวิธีกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วมผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2 ควรนำเรื่องการสร้างประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จ ด้านการตลาดของสถาบันไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และการ ปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย สำหรับผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมควรรายงานในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับ ดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4)

หมายเหตุ 1.2ก(1) ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับสถาบันการศึกษา บางแห่ง องค์กรแม่หรือ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับ ดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สถาบันการศึกษาบางแห่งที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุน ของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใส ในการปฏิบัติการด้วย

หมายเหตุ 1.2ก(1) ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการกำกับดูแล องค์กรควร พิจารณาและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบัน โดยตระหนัก ในความจำเป็นที่ จะต้องยอมรับความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

หมายเหตุ 1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน โดย ผู้ร่วมงาน การทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินจาก คณะกรรมการที่ปรึกษา ภายนอก หรือจากระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งที่ เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และผล สำรองที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

หมายเหตุ 1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง

- เหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ
- ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน
- การติดต่อผ่านโทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม
- ร้อยละของข้อกล่าวหาที่มีมูล (percentage of allegations substantiated)
- ผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม
- การตรวจสอบที่มั่นใจว่าเชื่อถือได้ (The integrity of testing)
- การเข้าถึงทรัพยากรอย่างเท่าเทียม
- การดำเนินการของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ทดลอง (Institutional

Review Boards: IRB)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันมี นโยบายด้านจริยธรรม การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวัง ในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การ ป้องกันและการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความอ่อนไหว รวมถึง องค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหา

ความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ การคุกคาม (harassment) การไม่รับหรือการให้ของขวัญ และการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

หมายเหตุ 1.2ค. สำหรับสถาบันบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชน ที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในคำตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่นในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (extra efforts) ในการสนับสนุนชุมชนดังกล่าว และ/หรือชุมชนอื่นๆ

หมายเหตุ 1.2ค(1) ความผาสุกของสังคมกลายเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างของสถาบันและ ความจำเป็นเชิง กลยุทธ์ในหลาย ๆ ภาคส่วน ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่ สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามของสถาบันเองหรือ ร่วมกับคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ (เช่น พัฒนาผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy) การสร้างความเข้มแข็งให้กับ งานบริการชุมชน การศึกษา สุขอนามัยการพัฒนาเศรษฐกิจ และการพัฒนาบุคลากร การเตรียมพร้อม ต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของสมาคม วิชาชีพต่าง ๆ ความพยายามเหล่านี้อาจมีผลกระทบทั้งในระดับพื้นที่ ภูมิภาค ประเทศ หรือระดับโลก

หมายเหตุ 1.2ค(2) การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักขององค์กร หรืออาจมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบที่มีผลกระทบ ต่อโอกาสทางด้านสุขภาพ การศึกษา หรือเศรษฐกิจ

หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy) (90 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ ถ้ามหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำ แผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธี วัดผลความสำเร็จ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบัน ในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องทีริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ

• การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและบริการฯ และการปฏิบัติการ หรือตลาด

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน
- ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการนำ แผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้างสิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียงรอบด้าน (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม



สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

(4) การจัดจ้างคนภายนอก และสมรรถนะหลักของสถาบัน (Outsourcing and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของผู้สถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีศักยภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมี อะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เหล่านั้น สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ลูกค้ำและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาว

- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1 หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง กระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งการจัดหลักสูตรและบริการฯ อย่างไรก็ตามสถาบันควรอธิบายกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้ง กลยุทธ์ในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามความเหมาะสม

หมายเหตุ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับ อนาคตในการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบัน การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้จัดจำหน่าย ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

หมายเหตุ 2.1 คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่ สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่ม การเปลี่ยนแปลง และการยกเลิกหลักสูตรและบริการ
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- การกำหนดนิยามหรือให้นิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)

- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับภูมิภาค และ/หรือการรับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 2.1ก(1) การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดม ทรัพยากร และความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะจัดทำและนำแผนสำรองมาใช้ หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนำแผนใหม่หรือที่ปรับปรุงไปปฏิบัติ อย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

หมายเหตุ 2.1ก(2) ควรอธิบายแนวทางจัดการความเสี่ยงโดยรวมของสถาบันใน 6.2ค(3).

หมายเหตุ 2.1ก(3) คำถามนี้มุ่งเน้นการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้านนวัตกรรม รายงานกระบวนการตัดสินใจเลือกนวัตกรรมที่จะมุ่งสร้างให้รายงานใน 4.2ค.

หมายเหตุ 2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต วัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาการวางแผน/ หมายเหตุหมายเหตุระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำ อย่างไร ให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน (คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ “ที่สำคัญ”)

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำ อย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ มีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้ วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้ เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร

(ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว ควรมีความสอดคล้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ (คู่เทียบ) สถาบันพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้ และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ EdPEX ตัวอย่างความเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 วิธีการที่สถาบันใช้ในการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และตลาด

เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมทั้งใช้ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- หมวด 4 วิธีการที่สถาบันใช้ในการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และจัดการความรู้เพื่อ

- 1) สนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ
- 2) สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์
- 3) เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการวัดผลการดำเนินการและ
- 4) ติดตามความก้าวหน้า

ของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

• หมวด 5 วิธีการที่สถาบันใช้ เพื่อให้บรรลุความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ค้นหาความจำเป็น ออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรกำหนดแผนด้านบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ

• หมวด 6 วิธีการที่สถาบันใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ อันเนื่องมาจากแผนปฏิบัติการ

- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์โดยรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

หมายเหตุ 2.2ก(4) ในการจัดทำแผนด้านบุคลากรของสถาบัน ให้พิจารณาผลกระทบต่อ บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน ตามลักษณะบุคลากร (Workforce demographics) ความหลากหลาย และสถานที่ทำงาน (เช่น การทำงาน ณ ที่ตั้งการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสาน)

หมายเหตุ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจพิจารณาถึง

- หลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- การสร้างคุณค่าใหม่
- การเปลี่ยนแปลงและการเจาะตลาดใหม่

- กฎหมายใหม่ที่ใช้อยู่บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- นวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ข.

หมายเหตุ 2.2ข สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วครอบคลุมถึง เหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะหยุดชะงัก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีเกิดใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง และการเปลี่ยนแปลง ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างฉับพลัน

หมวดที่ 3. ลูกค้า (Customers) (85 คะแนน)

ในหมวดลูกค้าถามถึงวิธีที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์ กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในระยะยาว เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้ลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น(40 คะแนน)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียนกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันที่วงที่และสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีตทั้งที่พึงมี และคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการ ฯ (Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION, and Program and Service Offerings)

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ



- ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียนลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในปัจจุบันและคาดการณ์เกี่ยวกับกลุ่มดังกล่าวในอนาคต
- กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียนลูกค้ำกลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและจงใจให้มาใช้บริการสถาบันมากขึ้น

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Offerings) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

สถาบันทำ อย่างไรในการ

- ค้นหาความจำเป็นความต้องการและความคาดหวังด้านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้ำอื่น และส่วนตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตร และบริการฯ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการเพิ่มและขยายความสัมพันธ์ กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3 สถาบันควรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเพื่อ สนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหัวข้อ 2.1 การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวมในหัวข้อ 4.1 และการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ ในหัวข้อ 6.1

ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้ำและตลาดที่จะนำมาใช้ อาจรวมถึงข้อมูลที่รวบรวม ได้จากความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ จากเว็บหรือแหล่งข้อมูลดิจิทัล (*)

หมายเหตุ 3.1 ผลลัพธ์การดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตร และบริการฯ ที่สำคัญ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 3.1ก(1) วิธีการรับฟังควรครอบคลุมทุกช่วงที่สถาบันเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ำ กลุ่มอื่นของสถาบัน ช่วงต่าง ๆ ดังกล่าว อาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ อย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ในการติดตามผล (*)

หมายเหตุ 3.1ข(2) ในการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ นั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลการดำเนินการที่ได้จากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ในแต่ละช่วงที่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน สถาบันควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ ที่ส่งผลต่อความนิยมและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน และต่อภาพลักษณ์ ของสถาบัน เช่น องค์กรประกอบที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะหรือนวัตกรรมที่ทำให้หลักสูตร และบริการฯ ของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่น ๆ

คุณลักษณะดังกล่าวอาจรวมถึงจุดเน้นของหลักสูตร รูปแบบการจัดการศึกษา ความสำเร็จ ในการประกอบอาชีพ หลังจบการศึกษา คุณสมบัติของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละ องค์กร กิจกรรม นอกหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังอาจต้องคำนึงถึงเทคโนโลยี ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ การสนับสนุนผู้เรียน การใส่ใจ สิ่งแวดล้อมและสังคม การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลของผู้เรียนและ ลูกค้ำกลุ่มอื่น (รวมถึงศิษย์เก่าและผู้ให้การสนับสนุน (*)) ยิ่งไปกว่านั้น สถาบันยังต้องเตรียมพร้อม มากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนหลักสูตร และบริการฯ เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงและ ให้ความต่อเนื่อง

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น(45 คะแนน)

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Experience)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นมากขึ้น
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถาบัน
- ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในแต่ละช่วงที่มี

ความสัมพันธ์กับสถาบัน

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Access and Support)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

กระบวนการและกลไกข้างต้นมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้ เรียน กลุ่มลูกค้ำอื่น และส่วนตลาด (*)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

• ค้นหาความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เพื่อรับการสนับสนุนจากสถาบัน

• ถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน เพื่อนำ ไปปฏิบัติ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นกลับคืนมาอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนและใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการป้องกันข้อร้องเรียนในอนาคต

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Treatment)

กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นส่งเสริม และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสถาบันปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดที่ต่างกัน

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด (*) สถาบันนำ ผลลัพธ์จากวิธี ค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันไปดำเนินการต่ออย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบันโดยเปรียบเทียบกับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่งและความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและการตอบสนองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3.2ก สถาบันควรมั่นใจว่าวิธีการในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุนได้ นอกจากนี้ การจัดการข้อร้องเรียนช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และการให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกโดยไม่เจตนา

หมายเหตุ 3.2ข(1) การค้นหาความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันไม่ควร พิจารณาเพียงประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรค้นหา วิเคราะห์สาเหตุและที่มาของ ความไม่พึงพอใจและการแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 3.2ข(2) การค้นหาความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ที่มีการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้เป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกันหรือสารสนเทศจากวงการการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมถึงเหตุผลที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเลือกสถาบันคู่แข่ง

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (90 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถ้ามหาวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (45 คะแนน)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการ โดยรวมของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- แก้ไขหรือปรับตัววัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน

สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัวด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement)

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสถาบันอย่างไร รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้ สถาบันวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน สมรรถนะหลัก สถานะทางการเงิน (Financial health) และก้าวหน้า ของบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินการอยู่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.1 คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ระบบ การวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรครอบคลุมตัววัดทุกด้านที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงการนำองค์กร (หมวดที่ 1) กลยุทธ์ (หมวดที่ 2) ลูกค้ำ (หมวดที่ 3) บุคลากร (หมวดที่ 5) และการปฏิบัติการ (หมวดที่ 6)

หมายเหตุ 4.1ก(1) การแก้ไขและปรับตัววัดให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสามารถตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน ซึ่งอาจหมายถึงรวมถึงการปรับใช้ตัววัดที่แตกต่างจากเดิม หรือปรับช่วงเวลา/ความถี่ของการวัด การปรับเปลี่ยนเหล่านี้ อาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกฎระเบียบ การเมือง สภาพสังคม ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน นวัตกรรมของกระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจของ สถาบัน การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่ง หรือการเพิ่มผลิตภาพของสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สถาบันเลือกควรนำมาใช้ สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบ ในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอก วงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับ คู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตร และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ 4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของ ผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับสถาบัน วงการการศึกษา และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ การหาค่าความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าว ควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับ ความสำคัญของการใช้ทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (*) ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์ จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท ทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ข้อมูลเกี่ยวกับ บุคลากร ข้อมูลด้านงบประมาณ การเงินและตลาด ข้อมูลด้าน

ปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน/ เปรียบเทียบ การวิเคราะห์เหล่านี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นข้อกำหนดและมาตรการบังคับจาก ภาครัฐด้วย (*).

การวิเคราะห์อาจใช้วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยา การข้อมูล (data science techniques) ซึ่งตรวจจับและแปลความหมายรูปแบบของลักษณะข้อมูล ขนาดใหญ่ (big data) กิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้ อาจดำเนินการเองภายในสถาบัน หรือดำเนินการร่วมกับ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ข(1) การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน ควรรวมถึงข้อมูลด้าน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวดที่ 2) รวมทั้ง ข้อมูลด้านการนำองค์กร (หมวดที่ 1) ลูกค้ำ (หมวดที่ 3) บุคลากร (หมวดที่ 5) และการปฏิบัติการ (หมวดที่ 6) ผลที่ได้ จากการวิเคราะห์และทบทวนควรนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การปฏิบัติการ ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและระบุโอกาสในการสร้าง นวัตกรรม การตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการ อาจรวมถึง ความจำเป็นในการปรับความคาดหวังที่มีต่อผลการดำเนินการของสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ข(2) ลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการในหัวข้อ 6.1x โอกาสในการสร้างนวัตกรรมควรพิจารณา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่เป็นไปได้ในหัวข้อ 4.2ค

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ของสถาบัน (45 คะแนน)

ก. ข้อมูล สารสนเทศ (Data and Information)

(1)คุณภาพ (Quality)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศทั้งที่เป็นดิจิทัลและเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ (Integrity) เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

(2)ความพร้อมใช้ (Availability)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีความพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (*). สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูล ทั้งในรูปแบบที่ จับต้องได้และ ดิจิทัลสารสนเทศ ระบบเครือข่ายที่สำคัญ รวมถึงระบบที่ ใช้งานผ่านคลาวด์ (Cloud-based) และ/หรือระบบที่ ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS) เพื่อทำให้มั่นใจว่าเป็นความลับและ สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ ตามสิทธิที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- คงไว้ซึ่งความตระหนักถึงภัยคุกคามที่อุบัติ ใหม่ทั้งด้านการป้องกันภัยและด้านการรักษา ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ เข้าใจและถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านการป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย

- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีการตรวจจับเหตุผิดปกติที่เกิด รวมทั้งการตอบสนอง และกู้คืนระบบจากการถูกโจมตี ไซเบอร์

ข. ความรู้ ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อื่นเพื่อให้รับรู้และสนับสนุน กลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน

- วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ของสถาบัน

- ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปใ้ในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

(2) วิธีปฏิบัติเลิศ (Best Practices)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติ ที่มีผลการดำเนินงาน เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกับผู้ส่งมอบที่สำคัญคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*)

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit of INNOVATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีความพร้อมใช้เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมตามโอกาสดังกล่าว สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำ โอกาสในการสร้าง นวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร และผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสดังกล่าวเมื่อมีความจำเป็น

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.2ก(2) ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงระบบที่เกี่ยวข้อง ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์ม (Software platforms) และแอปพลิเคชัน นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงระบบสารสนเทศจากภายนอก หรือระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกัน เช่น ระบบที่จัดเก็บ บนคลาวด์ (Cloud) หรือระบบอื่นที่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน

หมายเหตุ 4.2ก(3) การจัดการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมถึง

- การป้องกันการรั่วไหล/เสียหาย/สูญหายของสารสนเทศที่มีความอ่อนไหวด้านบุคลากรผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสถาบัน

- การปกป้องสินทรัพย์ของสถาบันครอบคลุมถึงทรัพย์สินทางปัญญา

- การป้องกันการกระทำละเมิดด้านการเงิน ด้านกฎหมาย และด้านชื่อเสียงของสถาบัน

หมายเหตุ 4.2ข(1) การสร้างและการจัดการความรู้ของสถาบันจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับ การจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและ ไม่มีโครงสร้าง* (structured and unstructured) การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science techniques) ซึ่งตรวจจับและแปลความหมาย รูปแบบของลักษณะข้อมูลขนาดใหญ่ (big data)

การใช้เทคนิคข้างต้นในการตัดสินใจจำเป็นต้องปรับใช้เทคโนโลยีและใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสารสนเทศในลักษณะที่ปกป้องสารสนเทศเกี่ยวกับสถาบันและบุคคล

* “ข้อมูลแบบมีโครงสร้าง เช่น ข้อมูลในตาราง Excel ได้แก่ ชื่อ อายุ น้ำหนัก ส่วนสูง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำเอาไปใช้งานได้เลยทันที

ข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้าง ได้แก่ ข้อมูลในรูปแบบของรูปภาพ คลิปวิดีโอ ไฟล์เสียง หรือเป็นข้อความ ที่คุยกันบนโลกออนไลน์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือเพื่อแปลงให้เป็นข้อมูลแบบมีโครงสร้าง ก่อนนำ ไปใช้งาน”

ที่มาคำอธิบายเพิ่มเติม <https://digi.data.go.th/en/blog/structured-unstructured-data-en/>

หมายเหตุ 4.2ข(1) การปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน หมายความว่า ต้องทำให้การเรียนรู้เป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน
- 2) เรื่องที่มีผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 3) การมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย รวมทั้ง

การสร้างนวัตกรรม

- 5) การทำให้เกิดกระบวนการที่คล่องตัวและยั่งยืน

หมายเหตุ 4.2ค ในกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมสถาบันควรประเมินโอกาสทั้งหมด อย่างรอบคอบ รวมถึงโอกาสที่ระบุในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2.1ก(3)) การรับฟังลูกค้า (3.1ก) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (3.1ข(2)) การทบทวนผลการดำเนินการ (4.1ข) ระบบการจัดการ ความรู้ (4.2ข(1)) และโอกาสที่ได้จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

การประเมินของสถาบันควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- โอกาสใดเป็นโอกาสคุ้มเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อไป (intelligent risks worth pursuing)
- มีความสมดุลระหว่างการประเมินอย่างครอบคลุมกับการนำนวัตกรรมไปใช้ให้ทันเวลา

หมวดที่ 5. บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึง วิธี ที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียว กัน กับความจำเป็น โดยรวมของสถาบัน

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล(40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY Needs)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบัน จำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ การรับรอง (certifications) และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (staffing levels) ที่จำเป็นต่อสถาบันทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่ สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจ ได้ได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถ ดำเนินการได้ อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากต้องปรับจำนวนบุคลากรลง

- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวน หรือขาดแคลนบุคลากร

- เตรียมบุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถาบันด้านโครงสร้าง สถานที่ ทำงาน ระบบงานและเทคโนโลยี หากจำเป็น

(4)การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหาร บุคลากรเพื่อให้

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และธุรกิจ
- ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร (staffing needs)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workplace Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าถึงทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

(2)นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Compensation and Benefits)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

นโยบายของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมอย่างไร และสิทธิประโยชน์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความต้องการของกลุ่มและประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร ควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ของระบบงานใหญ่ และกระบวนการทำงานภายในของสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครและบุคลากร/พนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ/หรือ ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น) ควรรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นสมาชิกของสถาบัน ทั้งนี้ แนวทางในด้านบุคลากรควรรวมกลุ่มดังกล่าว ตามความเหมาะสมกับภารกิจที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่สถาบันต้องการ

หมายเหตุ 5.1ก. การวางแผนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ควรตอบสนองต่อความ จำเป็นของสถาบัน ส่วนความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคลนั้นได้ระบุไว้ในส่วนอื่น ๆ ของหมวด 5

หมายเหตุ 5.1ก(1) การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2

หมายเหตุ5.1ก(3) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการเตรียม

- (1) การสลับสถานที่ทำงาน หรือการทำงานทางไกล (telework)
- (2) การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น หรือข้อกำหนดของ หลักสูตร/บริการที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่
- (3) ระบบงานที่ออกแบบใหม่ หรือ
- (4) การพลิกโฉมองค์กร

การเตรียมการดังกล่าว อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การติดต่อสื่อสารบ่อยครั้ง การพิจารณาจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในหน้าที่ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพและบริการอื่น ๆ

การเตรียมบุคลากรของสถาบันให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการจัดการกับภาวะ หมดไฟ (burnout) ในการทำงานของบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ขาดแคลนบุคลากรหรือ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่ไม่ได้วางแผนไว้

หมายเหตุ 5.1ก(4),5.1ข(1) สถาบันควรพิจารณาเรื่องการทำงานที่บุคลากรทำงานหลายสถานที่ รวมถึงบุคลากรที่ทำงานปกติที่บ้าน หรือการสลับรูปแบบการทำงาน ผ่านทางการทำงานแบบทางไกล (telework) หรือการทำงานจากที่ใดก็ได้ (remote work)

หมายเหตุ 5.1ข(1) ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน ช่วยขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการ ให้สามารถทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานต้องเอื้อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง ได้อย่างกว้างขวาง (inclusive) โดยปราศจากอคติ ทั้งด้านกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitude)

หมายเหตุ 5.1ข(1) ในการทำงานต่างพื้นที่หรือมีการจัดการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) ซึ่งมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมาย ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สถาบันควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการตอบคำถามด้วย

หมายเหตุ 5.1ข(1) สถาบันควรอธิบายเรื่องความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย ของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยของสถาบันโดยรวม เพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยของบุคลากรและบุคคลอื่น ๆ ในที่ทำงานของสถาบัน

หมายเหตุ 5.1ข(2) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หมายถึงค่าจ้างที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับ การทำงานของบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดงานของ แต่ละบุคคลโดยคำนึงถึงตลาดในภาคส่วนการศึกษา และ/หรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้คงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

- (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

สถาบันมีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงการผูกพันและการคงอยู่ของบุคลากรได้อย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational CULTURE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้างมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิด ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงการบริหาร ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไร

- ความกล้าที่จะใช้โอกาสคู่เสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาได้พิจารณาถึงประเด็นต่างๆเหล่านี้ได้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากร
- การสนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และความกล้าที่จะใช้โอกาสคู่เสี่ยง
- การสนับสนุนด้านจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Planning)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สำหรับผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion)

สถาบันทำ ให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน P1ก.(3)) หมายถึง ปัจจัยที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และ วิสัยทัศน์ของสถาบัน

สถาบันควรทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าได้สะท้อนถึงการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร เช่น การเปลี่ยนไปทำงานนอกสถานที่เป็นประจำ หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site)

หมายเหตุ 5.2ก(2) ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อาจรวมถึง อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ การประเมินความไม่พึงพอใจของบุคลากร

- ไม่ควรพิจารณาเพียงคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินต่ำ
- ควรแยกการพิจารณาเพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงและสามารถนำมาแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นอีกในอนาคต

หมายเหตุ 5.2ค(2) สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรมุ่งเน้นการพิจารณาในเรื่อง การพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน และ อาจรวมถึง

- โอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงระดับสถาบันและการสร้างนวัตกรรม
- การปรับปรุงเรื่องการมุ่งเน้นผู้เรียน
- การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

สถาบันควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่สถาบันจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษาการฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย

หมวดที่ 6. การปฏิบัติการ (Operations) (85 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติ ถามว่าสถาบันมีวิธีการการอย่างไร ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการ การศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตลอดจนทำให้มั่นใจในประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Requirements) สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Design)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ นวัตกรรม ความโดดเด่นของหลักสูตรและบริการฯ คุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นต่อหลักสูตรและบริการฯ การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ อย่างไร

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ (PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้างข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(4) การออกแบบกระบวนการ (PROCESS Design)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบ กระบวนการเหล่านี้อย่างไร

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันมีตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งตัววัดภายในกระบวนการที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์ กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ (outcomes) และ ผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันอย่างไร

(2) การปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Improvement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.1 ผลลัพธ์ของการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้ง ผลการดำเนินการของกระบวนการควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 6.1ก(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ ควรคำนึงถึงความต้องการและ ความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งได้รายงานไว้ในโครงร่างองค์กร และนำไปใช้ จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานตามที่ได้ระบุใน 6.1ก(3) เช่น ชีตความสามารถของกระบวนการภายในขีดความสามารถของเครือข่าย อุปทาน ชีตความสามารถของคู่ความร่วมมือทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ 6.1ก(3) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญ ที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (value-creation processes) กระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น

- การออกแบบและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การจัดการด้านธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร

ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงการบัญชีและการจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ 6.1ก(4) การออกแบบกระบวนการ อาจรวมถึงความจำเป็นที่ต้องสรรสร้าง หรือออกแบบกระบวนการใหม่อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจาก

- มีการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนด หรือเทคโนโลยี
- ความจำเป็นที่ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Enhanced Automation) IoT (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (Cloud Operations)

ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงความคล่องตัวด้วย เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอันเป็นผล จากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น นำกระบวนการห่วงโซ่อุปทานมาดำเนินการเองเพื่อ หลีกเลี่ยงการขาดวัสดุ อุปกรณ์และบริการ เนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือในทางกลับกันอาจต้องจ้างหน่วยงานภายนอก มาดำเนินการแทนในบางกระบวนการที่สถาบันเคยทำเอง

หมายเหตุ 6.1ข(2) เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ ของกระบวนการในสถาบัน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบปรับปรุงผลการดำเนินการตามทีระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ P2(ค)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันมั่นใจ ได้อย่างไร ว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Efficiency and EFFECTIVENESS)

สถาบันมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร
สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- นำประเด็นด้านรอบเวลา ผลผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการฯ และการดำเนินการ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพ กับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

สถาบันมีวิธีการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่ มีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สามารถ 1) ตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการ 2) ยกระดับผลการดำเนินการ 3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 4) เพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

นอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานของสถาบัน
- ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด และ สถาบัน และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ/ คู่ความร่วมมือ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ปรับปรุงและดำเนินการกับผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and RESILIENCE, and Risk Management)

(1) ความปลอดภัย (Safety)

สถาบันดูแลอย่างไรให้มี สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง (safe and secure) ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

ระบบความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกัน อุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์เคราะห์สาเหตุ (Root-cause ANALYSIS) ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Organizational Continuity and RESILIENCE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่น ๆ

เมื่อมีเหตุการณ์พลิกผันสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกัน การปกป้อง ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ การกู้คืนสู่สภาพเดิมและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมอย่างไร นอกจากนี้ สถาบันได้คำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- ความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงความจำเป็นเชิงธุรกิจของสถาบัน
- การพึ่งพากรุณาของสถาบัน เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

(3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

แนวทางดังกล่าว คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ด้านหลักสูตรและบริการฯ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านเครือข่ายอุปทาน และ ด้านการปฏิบัติการอย่างไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.2ก ผลกระทบจากการปฏิบัติการของสถาบันที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็น สิ่งที่สถาบันต้องคำนึงถึง เนื่องจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวัง ที่มากขึ้นในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 6.2ข เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันกำหนดบทบาทของผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่ ตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการ และยกระดับผลการดำเนินการรวมถึงเพิ่มความพึงพอใจ ให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันอาจเป็นคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้ง กลุ่มคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในระบบนิเวศของสถาบันเพื่อสร้างเครือข่าย อุปทานที่ช่วยลดการพึ่งพาส่งมอบ/คู่ความร่วมมือเพียงรายใดรายหนึ่ง และยืดหยุ่นได้มากกว่า การดำเนินการตามห่วงโซ่อุปทานแบบเดิม

การสื่อสารความคาดหวังและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ควรเป็นการ สื่อสารสองทาง เพื่อให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ชี้แจงถึงสิ่งที่ต้องการได้จากสถาบันและจากองค์กรอื่น ภายในเครือข่ายอุปทาน ในหลายสถาบัน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 6.2 ค(2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น ระยะยาว อาจเกี่ยวข้อง กับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย รวมถึงสุขภาวะหรือภาวะฉุกเฉินอื่น ทั้งในระดับท้องถิ่น/ภูมิภาค /ประเทศ หรือระดับโลก ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันและความอ่อนไหวต่อการพลิกผันของการปฏิบัติการ ในระยะสั้นหรือยาว ระดับการยอมรับความเสี่ยงของสถาบันขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรและ บริการฯ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 7. ผลลัพธ์ (Results) (450 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถ่วงถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำ องค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ (Student Learning and Process Results): ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Student LEARNING and CUSTOMER-Focused Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียนคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและ ผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรมาก เมื่อจำแนกตาม (*)

- การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ส่วนตลาด

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ ด้านผลิตรอบเวลา และตัววัดอื่นที่เหมาะสมของกระบวนการในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่น ๆ คืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามที่ตั้งอย่างไร (*)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน คืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้นคืออะไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7 สถาบันควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบโดยมองภาพรวม เนื่องจาก ผลลัพธ์ อาจไม่ได้เชื่อมโยงโดยตรงกับหมวดกระบวนการหมวดใดหมวดหนึ่ง นอกจากนี้ ผลลัพธ์บางตัวอาจมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด อย่างไรก็ตาม กระบวนการและผลลัพธ์บางเรื่องอาจจะเชื่อมโยงกันชัดเจน ความเชื่อมโยงกลุ่มนี้ปรากฏในตารางหน้า 19-20

ระบบการให้คะแนน (หน้า 75-83) ถ้ามถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการ แบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวน ผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ของสถาบันมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และ ใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณ ตลาด และกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5)

ผลลัพธ์บางเรื่องอาจนำเสนอในเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารแสดงแนวโน้มได้ เช่น ผลลัพธ์ ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร การรับรองคุณภาพและผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือ กระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking) (ภายในหรือภายนอกวงการศึกษา) (*) และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบแข่งขัน ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่มีความจำเพาะของสถาบัน อาจไม่มีข้อมูล เชิงเปรียบเทียบหรือเหมาะสม สถาบันจึงอาจใช้แหล่งข้อมูลอื่น ซึ่งหมายรวมถึงผลงานที่ดีที่สุดในอดีต งบประมาณของสถาบันเป้าหมายหรือคาคาดการณ์ของสถาบัน

หมายเหตุ 7.1 ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญที่ต้องรายงานต่อสาธารณะ และ/หรือ ตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ หรือหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งนี้อาจรวมถึงตัววัดที่แสดงถึง ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งอัตราการคงอยู่ของผู้เรียน การสำเร็จการศึกษา การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

หมายเหตุ 7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและบริการ ฯ ที่ระบุใน 6.1ก(1) รวมทั้งความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญ

ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1 ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศ ที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการในหมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มี ผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตามที่ระบุไว้ในหมายเหตุข้อ P.1 ข(2) และ 3.1ข

หมายเหตุ 7.1ข ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อนี้ ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติ การตามทีระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข(1) ผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการลดความสูญเปล่าของหลักสูตร และบริการฯ และกระบวนการ ให้รายงานในหัวข้อนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการสร้าง ประโยชน์ให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้รายงานใน 7.4ก(5)

หมายเหตุ 7.1ข(1) ผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดสำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้รายงาน ใน 7.5ข

หมายเหตุ 7.1ข(2) หากเป็นไปได้ ประสิทธิภาพของการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินควร แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ และผลที่ตามมามากกว่ารายงานเพียงกิจกรรมการซ้อม แผนฉุกเฉิน และการปฏิบัติตามมาตรฐาน

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and Other CUSTOMER-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน อย่างไรระหว่างการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้ลูกค้าคืออะไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์ กับสถาบัน (*) ผลลัพธ์เหล่านี้

แตกต่างกันอย่างไรระหว่างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร [P 1ข (2)] และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังและวิธีการค้นหาความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและความผูกพันที่ได้อธิบายไว้ในหมวด 3

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results): ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมถึงจำนวนบุคลากรในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไร ตามความหลากหลายกลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

ผลลัพธ์ด้านสุขภาพความปลอดภัยค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงด้านสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง (*) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลายกลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การคงอยู่และ ความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกระบวนการ ตัววัด และ ตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีของกระบวนการทำงาน สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของสถาบันและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 ควรรายงานผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร รวมถึงบุคลากรที่ทำงานเสมือนจริง (working virtually) (หมายถึง ทำงานที่บ้าน/ สถานที่อื่น หรือการสลับรูปแบบการทำงาน) หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site) สถาบันที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร หรือบุคลากร/พนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ/หรือ ต้องพบปะกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น) ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากร กลุ่มเหล่านี้ ด้วย (*)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results): ผลลัพธ์ด้านการนำ องค์กรและการกำกับดูแล องค์กรเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, Legal, Ethics, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำ ระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำ ระดับสูงมีอะไรบ้าง ในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

- ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ
- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง
- บ่มเพาะวัฒนธรรมที่ ให้คุณค่าของความหลากหลาย (DIVERSITY) ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม การสร้างนวัตกรรมและความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)
- ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้ เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม (*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้ วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแล องค์กร และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกมีอะไรบ้าง (*)

(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ (Law, Regulation, and Accreditation)

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของ สถาบันอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของ สถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.4 การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และ กระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2 สำหรับผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (เช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ 7.3 ก.(2)

หมายเหตุ 7.4ก(2) การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน และความ เสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนอง ของผู้บริหารในประเด็น ดังกล่าว รวมถึงรายงานการทบทวนทางการเงินที่กำหนดโดยองค์กรรับรอง คุณภาพ

หมายเหตุ 7.4ก(4) ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2)

หมายเหตุ 7.4ก(5) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการปกป้อง รักษา สภาพแวดล้อม การสนับสนุนชุมชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก ตัวอย่าง ผลลัพธ์ เช่น การลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและ การใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับ การอนุรักษ์ทรัพยากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Marketplace, and Strategy Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง (90 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Marketplace RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคือมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดผลรวม (Aggregate MEASURES) ในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือ ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) มีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาดซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดการเจาะตลาดใหม่ (*) มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่าง ตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) อย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม (Strategy Implementation and INNOVATION RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความทุ่มเท (efforts) เพื่อสร้างนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก ผลลัพธ์ด้านนี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 รวมทั้งควรรายงาน ผลลัพธ์ด้านนี้ตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพและของหน่วยงานกำกับดูแล

หมายเหตุ 7.5ก(1) ตัววัดอาจรวม

- สภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์กระแสเงินสด การจัดอันดับตราสารหนี้ (bond ratings)
- ประสิทธิภาพรายได้
- ค่าใช้จ่ายโดยรวม

ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือคิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด

- ยอดเงินกองทุนสุทธิและตัววัดด้านประสิทธิภาพ (ทางการเงิน) อื่นๆ
- เงินทุนสำรองและเงินบริจาค (Endowments)
- ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต
- ต้นทุนที่ลดลงต่อผู้เรียนหรือผลตอบแทนจากกองทุนที่เป็นผลจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เงินทุนและรางวัลที่ได้รับ
- ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ
- ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงหรือประหยัดได้
- ร้อยละของค่าใช้จ่ายตามหลักสูตรต่องบประมาณ
- งบประมาณรายปีที่เพิ่มหรือลดลง
- การโยกย้ายทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาจัดการศึกษาให้ผู้เรียน
- ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น
- ผลลัพธ์ทางการเงินตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ

หมายเหตุ 7.5ข ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการของ แผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ

หมายเหตุ 7.5ข ผลลัพธ์ของความทุ่มเทเพื่อสร้างนวัตกรรม ควรเชื่อมโยงกับแนวทาง การมุ่งสร้าง นวัตกรรมและความพร้อมโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการตามที่รายงานใน 4.2ค

ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมถึงผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรมและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินการ ของสถาบัน ตัวอย่างเช่น การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดอันเนื่องจากการเจาะตลาดใหม่ หรือการเปิด หลักสูตรและบริการใหม่ หรือเป็นผลจากประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะที่ได้จากการออกแบบใหม่ ของกระบวนการ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือการปฏิบัติการ

บทที่ 3

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ขึ้นอยู่กับการประเมินใน 3 มิติ คือกระบวนการ (หมวด 1-6) ผลลัพธ์ (หมวด 7)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับคำถามของหัวข้อ และแนวทางการให้คะแนน ดังนี้

- ปัจจัยสำคัญของสถาบันซึ่งนำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร
- ระดับพัฒนาการและความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเทียบกับสถาบันอื่น สถาบันที่มีคุณลักษณะเดียวกัน หรือคู่เทียบเคียง

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อ ต่าง ๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ (ADLI) ซึ่งประกอบด้วย A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงานป้อนกลับ (Feedback report) ตามแนวทาง EdPEX สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาส ในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นการประเมินแบบองค์รวม (holistic assessment) ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม ที่คำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ของกระบวนการ

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการ (Operating environment)
- ประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- “แนวทาง” ถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และ “แนวทาง” นั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) “การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้ “แนวทาง” เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้ “แนวทาง” อย่างคงเส้นคงวา

- การใช้ “แนวทาง” ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุง “แนวทาง” ให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง “แนวทาง” อย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงาน

และกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

ให้ดูจาก “จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปไมยสำหรับการเรียนรู้” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับการพัฒนาประกอบกับมิติการให้คะแนน

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- “แนวทาง” ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ในระดับสถาบัน

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พึงระลึกไว้เสมอว่า “แนวทาง” “การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” “การเรียนรู้” และ “บูรณาการ” มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบาย เกี่ยวกับ “แนวทาง” ต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับคำถามเฉพาะของหัวข้อและ ของสถาบันเสมอ เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวงรอบของ การเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่น ๆ (ให้ดู “ลำดับการพัฒนากระบวนการ” หน้า 83)

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึงผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของสถาบัน ซึ่งตอบสนองต่อ คำถามในหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) (หมวด8) ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ (LeTCI) การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นการประเมินแบบองค์รวม (holistic assessment) ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม ที่คำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

L (Level) – “ระดับ” หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่มี ความสำคัญอย่างมีนัย (meaningful measurement scales)

T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการ ดำเนินการที่ ดีอย่าง ต่อเนื่องในเรื่องที่มีความสำคัญ (เช่น ความลาดชันของข้อมูลในช่วงเวลาที่ต่อเนื่อง)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน หรือกับ องค์กรเทียบเคียง

I (Integration) – “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัด (มักจำแนกตาม กลุ่มต่าง ๆ) ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร การจัดการศึกษา วิจัย บริการฯ ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายของสถาบัน ที่ระบุ ไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 - 6)

หมายเหตุ: โดยทั่วไป เป้าหมายของผลลัพธ์จะไม่ใช่เป็นปัจจัยประเมินการเป็นผลลัพธ์ที่ดี เพราะวิธีการกำหนดเป้าหมาย มักไม่ชัดเจน

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ ควรมองหาข้อมูลผลการดำเนินการที่มี “ระดับ” “แนวโน้ม” “การเปรียบเทียบ” ที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญของสถาบัน รวมทั้ง “การบูรณาการ” กับความต้องการหลักของสถาบัน นอกจากนี้ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุม ถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก “การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” และ ผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไป แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเพื่อนำไป ปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้วควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องเกิดขึ้น

คำว่า “ความสำคัญ (Importance)” ที่ใช้พิจารณาในการให้คะแนน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEX คือต้องพิจารณา ว่ากระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มี “ความสำคัญ” ต่อปัจจัยเชิงธุรกิจที่สำคัญในการดำเนินการ ของสถาบันหรือไม่ สถาบันควรระบุเรื่องที่เห็นว่า “สำคัญที่สุด” ไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น 2.1 2.2 3.2 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาวะแวดล้อมด้านการแข่งขันความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ลำดับการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

1. พิจารณาแนวทางการให้คะแนน

2. เลือกช่วงคะแนนใด (เช่น 30–45% 50–65% หรือ 70–85%) ที่สามารถอธิบาย “ระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในกรอบการตอบในหัวข้อนั้น

การเลือกช่วงคะแนนให้พิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของการประเมินกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยการประเมินทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อน การตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการนับจำนวนคะแนนที่ให้หรือการเฉลี่ยผลของ การตรวจประเมินที่ละปัจจัย และที่สำคัญคือ จะไม่ใช่ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น “ตัวกัน (Gate)” การขยับไปยังช่วงคะแนนที่สูงขึ้น

ช่วงคะแนนที่ให้ ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ (perfect fit) เพราะใช้อธิบายระดับพัฒนาการ ของสถาบันที่ใกล้เคียงที่สุด ซึ่งอาจมีความต่างในบางปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้

ขั้นตอนต่อไปให้อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นหรือต่ำลงมา การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 35% หรือ 40%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าภาพรวมของคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียง กับเนื้อหาที่อธิบาย ในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

แนวทางการประเมินหมวด 1 - 6	
90% , 95% หรือ 100 %	<p>A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดี ขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเครื่องมือในระดับสถาบันที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>I: มีแนวทางการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ /มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
70%,75%,80% หรือ 85%	<p>A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และปรากฏหลักฐานการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันโดยแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและแสดงตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม</p> <p>I: มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>

แนวทางการประเมินหมวด 1 - 6	
50% , 55%,60% หรือ 65%	<p>A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p>L: มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง สถาบันแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกนำไปใช้บางเรื่อง ทั้งมีตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหลัก</p> <p>I: แนวทางมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็น โดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มีตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
30% , 35%,40% หรือ 45%	<p>A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L: ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็น พื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
10% , 15%,20% หรือ 25%	<p>A: ปรากฏหลักฐานการเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L: ปรากฏหลักฐานการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบขั้น ๆ</p> <p>I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
0% หรือ 5%	<p>A: ไม่ปรากฏ แนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p>D: ไม่มี หรือ แทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ</p> <p>L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>

แนวทางการประเมินหมวด 7	
90% , 95% หรือ 100 %	<p>Le: มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามของหัวข้อย่อยอย่างครบถ้วน</p> <p>T: มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: แสดงถึงความเป็นผู้นำ ในวงการและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ</p>
70%,75%,80% หรือ 85%	<p>Le: มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้อ</p> <p>T: มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: แนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หรือหลายเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม มีผลการดำเนินการที่ดีมากในเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการ</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่</p>
50% , 55%,60% หรือ 65%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน ที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นบุคลากรตลาดและกระบวนการที่สำคัญ</p>
30% , 35%,40% หรือ 45%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10% , 15%,20% หรือ 25%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>

แนวทางการประเมินหมวด 7

0% หรือ 5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
------------	---



แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบสนองต่อคำถามทั้ง 17 หัวข้อในเกณฑ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้ดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งแนวทางการให้คะแนนซึ่งอธิบายวิธีการตรวจประเมินผล การวิเคราะห์ตนเอง และการบรรลุผลการดำเนินการของสถาบัน

ขั้นตอนแรก

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

ให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ กับเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ซึ่งให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์นี้ ดังต่อไปนี้ :

- เนื้อหารายละเอียดของเกณฑ์ EdPEx ตั้งแต่หมวด 1-7
- ระบบการให้คะแนน
- อภิธานศัพท์
- Education Criteria Commentary

2. รู้วิธีอ่านเกณฑ์และวิธีการตอบคำถามในหัวข้อต่าง ๆ

ให้ทำความเข้าใจโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ (ข้อมูลที่ต้องตอบในหัวข้อนั้น ๆ) ส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน เพื่อทำความเข้าใจ ควรให้ความสำคัญกับคำถามย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นเพื่อพิจารณาและหมายเหตุด้วย

สำหรับองค์กรซึ่งเพิ่งนำเกณฑ์นี้มาใช้ ไม่จำเป็นต้องตอบหัวข้อประกอบด้วยคำถาม หลายระดับ เนื้อหาที่สมบูรณ์ของแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณาจากคำถามย่อยทั้งหมดภายใต้ ประเด็นนั้น ๆ ดังนั้น สถาบันที่มีระดับพัฒนาการสูง จึงควรตอบคำถามทั้งหมดในแต่ละประเด็น เพื่อพิจารณาเพราะหากไม่สามารถให้สารสนเทศได้ครบถ้วนก็แสดงว่าระบบการจัดการผลการ ดำเนินการยังไม่สมบูรณ์ สถาบันอาจจัดกลุ่มของคำตอบตามบริบทของสถาบัน โดยไม่ต้องแยกตอบ ที่ละคำถามย่อยทุกคำถาม

3. อ่านแนวทางการให้คะแนนให้เข้าใจ

ในการตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ สถาบันต้องพิจารณาทั้งคำถามของเกณฑ์และแนวทาง การให้คะแนน ทั้งนี้เพราะแนวทางการให้คะแนนนั้น นอกจากจะเสริมความเข้าใจ ในคำถามของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นระดับพัฒนาการของแนวทาง ความครอบคลุมของการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ ระดับของการเรียนรู้และการบูรณาการกับ องค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน (ดูแนวทางการตอบคำถามหัวข้อ ในหมวดกระบวนการ)

ในทำนองเดียวกัน การตอบคำถามหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการประเมินผลลัพธ์ ยังเน้นถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และผลลัพธ์ของกระบวนการปรับปรุง (ดูแนวทางการตอบคำถามหัวข้อในหมวดผลลัพธ์)

ความสำเร็จของคำตอบต่อคำถามในเกณฑ์พิจารณาจากมิติการประเมิน (ADLI/LeTCI) ให้ดู “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ” และ “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์” ด้านล่าง)

4. ที่ความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญ ๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้ทั่วไปหรือใช้ในสถาบันของท่าน คำศัพท์ดังกล่าวจะมีภาษาอังกฤษพิมพ์ตัวใหญ่ (Capital letter) ประกอบและมีคำอธิบายขยายความไว้ใน “อภิธานศัพท์” การทำความเข้าใจกับคำศัพท์เหล่านี้ จะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง และสื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจกระบวนการและ ผลลัพธ์ของสถาบันและเพื่อใช้ในการวางแผนการปรับปรุง

5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงสร้างองค์กรจะช่วยทุกฝ่าย ได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานเพื่อขอรับการตรวจประเมิน หรือผู้ใช้เกณฑ์เป็นคู่มือสำหรับการนำและการบริหารสถาบัน ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญ ที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินงานของสถาบัน

แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์ EdPEx จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญ ๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์ เพียงอย่างเดียว ให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่นหากสถาบันมีผลการ ดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมี อัตราของการปรับปรุงที่ต่ำกว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่เปรียบเทียบ กันได้ สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไรและควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ช่วยให้สถาบันหรือผู้ประเมินรายงานของสถาบัน สามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน (ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการดำเนินการ มากที่สุด และมีผลกระทบต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบ ในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัย และคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น สถาบันจึงควร ตอบคำถามในหัวข้อต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

การตอบหมวดกระบวนการที่ใช้คำถามว่า “อย่างไร” สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วย การนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึง “แนวทาง” “การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” “การเรียนรู้” และ “การบูรณาการ” คำตอบที่ ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือแสดงแต่เพียงตัวอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “สารสนเทศ ปลิกย่อยที่ยัง ไม่แสดงถึงความเป็นระบบ” (anecdotal information) ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรือ อีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนทำให้แนวทางมีระดับพัฒนาการที่สมบูรณ์มากขึ้น

• แสดงให้เห็นว่ามีถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ในการตอบคำถาม ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันและอธิบาย ถึงความแตกต่างของการนำไปใช้ที่ อาจเกิดขึ้นได้ (*) ตัวอย่างเช่น แนวทางใหม่ หรือแนวทางที่ได้ปรับปรุงอาจ ไม่ได้มีการนำไปใช้อย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

- **แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้**

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ รวมถึง การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม และให้เห็นว่ามีการแบ่งปัน การปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

- **แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ**

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและ ความกลมกลืนของกระบวนการ แผน ตัววัด กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน

การแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหัวข้อกระบวนการ และตัววัด ที่สัมพันธ์กันในหัวข้อผลลัพธ์จะช่วยให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

การตอบคำถามควรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ ความต้องการและสิ่งที่มีความสำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อกระบวนการ

2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” เป็นคำถามที่กำหนดให้แสดงความสอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการ และผลลัพธ์บางเรื่องที่ยา่งงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ระบุไว้ด้วย

แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

1. **ให้เน้นที่ผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน**

ให้รายงานผลลัพธ์ที่ครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่เน้นไว้ ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ (1-6)

2. **รายงานระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ**

- **รายงานระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่มีความหมายและนำมาใช้ประโยชน์ได้**
อัตราส่วน เปอร์เซ็นต์ และ สัดส่วนเป็นมาตรวัดที่มีความหมายและนำมาใช้ประโยชน์ ได้มากกว่าตัววัดปริมาณหรือจำนวนของสิ่งที่เกิดขึ้น

- **รายงานแนวโน้ม**

เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วควร มีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการ ที่เกิดขึ้นจริงทั้งในอดีตและปัจจุบัน แต่ไม่รวมถึงผลการดำเนินการที่เป็นค่าคาดการณ์ในอนาคต ให้ระบุทิศทางหรือช่วงใดเป็นผลการดำเนินการที่ดี

ไม่มีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำสำหรับข้อมูลแนวโน้ม แต่ควรใช้ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ ผลลัพธ์ที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลใหม่ให้รายงานเท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มได้อย่างชัดเจน ให้อธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งที่ดีและไม่ดี

- **รายงานการเปรียบเทียบ**

เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของสถาบันอื่นหรือ ค่าเทียบเคียงที่ได้เลือกมาแล้วว่าเหมาะสม

• รายงานการบูรณาการ

โดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดพร้อมการจำแนกกลุ่มอย่างเหมาะสม (ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มลูกค้าอื่นที่สำคัญ ตลาดหรือสถานที่/ทำเลที่ตั้ง บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการฯ ตามที่ได้ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)

ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และคำตอบต่างหัวข้อ ก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่น แทนการกล่าวซ้ำในกรณีดังกล่าว คำตอบที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ จึงควรกำกับ หัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรงไว้ ตัวอย่างเช่น หากบรรยายละเอียดของระบบการพัฒนาบุคลากรและ ระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ที่อื่น ๆ อีก ในรายงาน ก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากเนื้อที่บนกระดาษให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด ในการขอรับการตรวจประเมิน การจำกัดจำนวนหน้าเป็น ความตั้งใจที่จะให้สถาบันพิจารณาว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถาบันและในการรายงาน ผลลัพธ์

3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตาราง เพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับ การแสดงผลลัพธ์ ในช่วงเวลาระยะเวลา หรือเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำ เสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นอัตราส่วน ลำดับ หรือสัดส่วน) เช่น ในกรณีที่ จำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือสถาบันมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับสถาบัน อื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันการรายงาน แนวโน้มด้านความปลอดภัยในแง่ของจำนวนวันทำงาน ที่สูญเสียไปเนื่องจากอุบัติเหตุ ต่อบุคลากร 100 คนอาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็นจำนวน วันทำงานที่สูญเสียในภาพรวม

กราฟด้านล่างแสดงส่วนหนึ่งของการตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ สถาบันใช้อัตราการสอบผ่านการสอบครั้งแรกเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ เป็นตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ

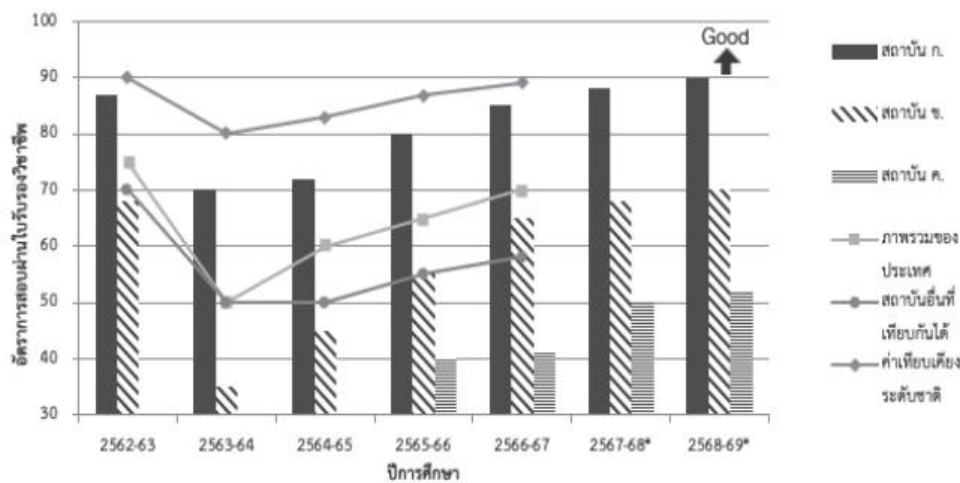
กราฟแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลายอย่างของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล ได้แก่

- การระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- รายงานทั้งระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงว่าแนวโน้มที่สูงขึ้น ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สถาบันการศึกษานี้ ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่ามีการติดตามอัตราการสอบผ่านการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพที่สูงขึ้นทั้งในระดับภาพรวมทั้งประเทศและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

• สถาบันแสดงอัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้นในทุกสถาบัน ระหว่างปีการศึกษา 2564-2565 ถึง 2566-2567 แต่ในปีการศึกษา 2563-2564 มีผลการดำเนินการที่ลดลง ดังนั้นควรอธิบายถึงสาเหตุการลดลงนี้ตามบริบทเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น ๆ (เช่น จุดเริ่มต้นของการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ซึ่งทำให้เกิดการศึกษาออนไลน์ทั่วทั้งระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การเรียนรู้)

การวิเคราะห์กราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนนทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการและระดับพัฒนาการของสถาบัน ดังนี้

- ระดับผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันในปัจจุบันอยู่ในระดับดีถึงดีมาก โดยดูจากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นภายในภูมิภาคเดียวกัน และค่าเทียบเคียงระดับชาติ
- ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สถาบัน ก เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน - แสดงผลการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืนและมีแนวโน้มที่โดดเด่น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564-2565 สถาบัน ข มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564-2565 มีประสิทธิภาพเหนือกว่าสถาบันอื่นภายในภูมิภาคเดียวกัน แต่ยังต่ำกว่าสถาบัน ก
- สถาบัน ค ในรายงานระบุว่า เป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ - กำลังเริ่มมีปัญหาเพราะอัตราการสอบผ่านฯ ไม่สูงขึ้น แต่คาดว่าจะดีขึ้นอย่างพลิกผัน (สถาบันควรอธิบายถึงปัญหาดังกล่าวอย่างสั้น ๆ)



* คือ ค่าคาดการณ์

หมายเหตุ – การนำเสนอผลลัพธ์ องค์กรควรนำเสนอข้อมูลที่สำคัญและครบถ้วน เพื่อให้ผู้ประเมินรายงานสามารถเข้าใจได้ อาจเพิ่มคำอธิบายถึงสาเหตุที่ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงจากการคาดหวัง เนื่องจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

บทที่ 4 อภิธานศัพท์

คำศัพท์ด้านล่างนี้เป็นภาษาอังกฤษตัวใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์และในแนวทางการให้คะแนน คำนิยามแต่ละคำ จะมีคำอธิบายเป็นตัวหนังสือเข้ม ประโยคที่เหลืองในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ ตัวอย่าง พร้อมคำอธิบาย หรือแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศ อื่น ๆ ในเกณฑ์

ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอด ไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดซึ่งอาจจำเป็น ต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย ทั้งนี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ มักจะขึ้นอยู่กับระบบการนำองค์กรที่สามารถสร้าง ความผูกพันและการบูรณาการทั้งในระดับสถาบัน และ/หรือระดับหน่วยงานย่อย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจ หมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการ อาจรวมถึงการวิเคราะห์หัววิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียน อาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ สถาบันอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอน การวัด และประเมินผล การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบัน ควร มุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์”

AGILITY : ความคล่องตัว

ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ในการดำเนินการ

ความคล่องตัวอาจจำเป็นเพื่อใช้ในการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ในสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นทันที และ/หรือเพื่อจัดการกับ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ดูคำจำกัดความของ “RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว”

ALIGNMENT: ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึงความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของ บุคลากร การปฏิบัติการ ทั่ววัด ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญ ของสถาบัน

การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้าง ความเข้าใจ ร่วมกันถึงเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อใช้ ในการวางแผน การ ติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับ กระบวนการที่สำคัญ และระดับ หลักสูตรการศึกษา หรือระดับรายวิชา หรือการวิจัยและบริการอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “INTEGRATION: การบูรณาการ”

ANALYSIS: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการ ตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับ สถาบัน จะช่วยชี้้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการ ทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อมูลจริงและข้อมูลอื่นๆ แต่ละตัว/เรื่อง จะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลัก ที่มี ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความ เข้าใจในความสัมพันธ์และบริบทของสถาบันซึ่งได้จากการวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูล และสารสนเทศ

ANECDOTAL: สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ

“สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ทั่ววัด กลไกในการถ่ายทอดสู่ การปฏิบัติ และปัจจัยการ ประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึง ความเป็นระบบนี้ มักอาศัยตัวอย่าง และการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบในเรื่องวิธีการที่ผู้นำ ระดับสูง ถ่ายทอดผลการดำเนินการที่คาดหวังสู่การปฏิบัติ อาจอธิบายเพียงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูง คนหนึ่งได้ไปตรวจ เยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบัน ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูง ทั้งหมดของสถาบัน สื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยัง หน่วยงานทุกแห่งและบุคลากรทุกคนอย่าง สม่าเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงทั่ววัดที่ผู้นำใช้ในการประเมิน ประสิทธิภาพของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและ เทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธี การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

ดูคำจำกัดความของ “SYSTEMATIC: เป็นระบบ”



APPROACH: แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนั้น แนวทาง ยังหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นต่อคำถามของหัวข้อและสภาวะแวดล้อม ในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

BASIC QUESTIONS: คำถามพื้นฐาน

“คำถามพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามที่แสดงไว้ที่ชื่อหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์

BENCHMARKS: การเทียบเคียง

“การเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา การที่สถาบัน ทั้งหลายทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการของสถาบันระดับโลกในปัจจุบัน และ เกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป)

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ หมายถึงข้อมูลในวงการศึกษาที่ได้จากองค์กรภายนอก ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน หรือสถาบันที่มีหลักสูตรและบริการฯ แบบเดียวกันในภูมิภาคอื่น ๆ ข้อมูลมาตรฐาน รวมทั้งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะ (เช่น ผลลัพธ์ ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ)

CAPABILITY, WORKFORCE: ชีตความสามารถ บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPABILITY: ชีตความสามารถของบุคลากร”

CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังของบุคลากร”

COLLABORATORS: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับ สถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราว เมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกันกับสถาบัน ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มี ข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ”



CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักของสถาบัน

“สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุดเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบ ในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบัน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือ ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศของสถาบัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของ สถาบันอาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด

สมรรถนะหลักของสถาบัน อาจเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในเทคโนโลยี หรือการจัดหลักสูตร และบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด

CULTURE: วัฒนธรรม

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในสถาบัน ในสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่ดี ผู้นำระดับสูง จะสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมของสถาบันตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของ “ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” และ VALUES: ค่านิยม

CUSTOMER: ลูกค้ำ

ลูกค้ำ หมายถึง ผู้เรียนหรือลูกค้ำกลุ่มอื่นที่ใช้หรือมีแนวโน้มจะมาใช้บริการการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ ลูกค้ำ หมายถึงรวมถึง ผู้ใช้บริการหลักสูตรและบริการฯ โดยตรง (ผู้เรียนและ อาจารย์รวมถึงผู้ปกครอง) และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงลูกค้ำ ในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึงผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นค่านิยมหลักของเกณฑ์ EdPEX ที่ฝังลึกอยู่ในความเชื่อและ พฤติกรรมของสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนมีผลกระทบต่อทิศทางเชิง กลยุทธ์ต่าง ๆ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถาบันและควรเป็น ปัจจัยที่นำมาใช้บูรณาการเรื่องดังกล่าวข้างต้น

ดูคำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เพื่อให้ทราบถึง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ำและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบัน

CUSTOMER ENGAGEMENT: ความผูกพันของลูกค้ำ

“ความผูกพันของลูกค้ำ” หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น มีใจรักสถาบันและ มุ่งมั่นต่อการเรียนรู้จากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่สถาบันจัดให้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของสถาบันในการตอบสนองความต้องการ และสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น



ยังคงมาใช้หลักสูตรและบริการฯ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพัน หมายรวมถึงการคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้ำในการใช้และสนับสนุนหลักสูตร และ บริการฯ ของสถาบัน และคงความต่อเนื่องไปในอนาคต รวมถึงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และ แนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบัน การจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ อื่น ๆ อย่างแข็งขัน

DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทาง ไปดำเนินการ เพื่อตอบคำถามในเกณฑ์ การประเมินเรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะพิจารณา จากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของทั่วทั้งสถาบัน การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

DIVERSITY: ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อม การทำงาน ที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของ ผู้เรียน ความแตกต่างของ บุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ ความหลากหลายทาง เพศ อายุและช่วงอายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะเฉพาะตัว รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด แนวคิด วิธีการเรียนรู้ ศาสตร์/สาขาวิชา และมุมมอง

เกณฑ์ EdPEx ให้คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันจ้าง และชุมชนของ ผู้เรียน การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองประเด็นนี้ในการเสริมสร้าง บุคลากร จะเพิ่มโอกาสให้มี ผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น บุคลากรและชุมชน รวมทั้งสร้างความ ผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร เมื่อเปิดใจยอมรับ ความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันจ้างและ ชุมชนของผู้เรียนแล้ว ความหลากหลายสามารถเสริม ให้สถาบันมีพลังขับเคลื่อนด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรม

EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES: การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ที่ตอบสนอง ต่อพันธกิจของสถาบัน

“การจัดการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้หรือที่ส่งเสริม ให้เกิดการ ค้นหาคำความจริงทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและ ไม่มีหน่วยกิต หลักสูตรที่ ให้ปริญญา และหลักสูตรที่มีเอกสารรับรอง/วุฒิบัตร การวิจัย การบริการ สู่ภายนอก การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาในต่างประเทศ

การออกแบบหลักสูตรต้องกำหนดจุดวิกฤติ (Critical points) ให้เร็วที่สุดในกระบวนการสอนและ การ เรียนรู้ เพื่อการวัดผล การสังเกต และการดำเนินการแก้ไข



บริการทางการศึกษา หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษา หรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริม ให้ผู้เรียนห้องสมุด และเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน การทุนการศึกษา และที่พักอาศัย นอกจากนี้ กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาจรวมถึง การบริการ ด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ

EFFECTIVE: ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนอง เจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ (2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการ การจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ หรือ (3) ประเมินว่าสถาบันตอบสนองต่อความต้องการหรือเหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีเพียงใด

EMPOWERMENT: การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ

“การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจจะสามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน มากที่สุด

การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบัน ให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเพิ่มอำนาจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัด ให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER ENGAGEMENT” “ความผูกพันของลูกค้า”

ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE ENGAGEMENT” “ความผูกพันของบุคลากร”

ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่า ทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติ ด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณ/จริยธรรมของสถาบัน

หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐาน สำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะแยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

ผู้นำระดับสูง ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักปฏิบัติข้างต้น หลักการนี้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร หลักการนี้ จะเกิดประโยชน์เมื่อมีการสื่อสารและต่อกันอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม แต่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับ หลักจริยธรรมของสถาบัน ทั้งนี้ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุมการปฏิบัติต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ลูกค้ายุทธศาสตร์ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ผ่านการออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจน จะเพิ่มอำนาจ ในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบันจะใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการกำกับพฤติกรรมบางอย่างที่อาจจะทำให้เกิด ผลกระทบทางลบต่อสถาบัน และ/หรือสังคม

ดูค่านิยม “จริยธรรมและความโปร่งใส” ประกอบ

EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ”

GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาวะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการ หรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทาง ที่ขึ้นการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า ‘เป้าหมาย’ ทั้งนี้เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ หรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุง แบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคต ของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- การเป็นพื้นฐานสำหรับการวัดและเร่งความก้าวหน้า

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ”

GOVERNANCE: การกำกับดูแล

“การกำกับดูแล” หมายถึง ระบบการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ที่ใช้กำกับ การบริหารของ ผู้นำระดับสูงของสถาบัน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำ สถาบัน (เช่น คณะกรรมการด้านการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะ สภามหาวิทยาลัย) ผู้นำ ระดับสูงของสถาบัน สำหรับ ในสถาบันการศึกษาเอกชนอาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วย

ประมวลกฎหมายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึง พระราชบัญญัติของสถาบันจะกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้ง อธิบายวิธีการ กำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ของผู้นำระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้นำระดับสูง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้ มั่นใจว่าการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อ ความเชื่อมั่นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

HIGH PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่โดดเด่น

“ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ” หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบัน และของแต่ละบุคคล มีระดับ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการ ปรับปรุงการบริการและคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการ ดำเนินการที่โดดเด่นเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของ บุคลากร ต้อง พิจารณาถึง

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ ต่อรอง
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทีมงานต่างๆ
- การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น

- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์กรแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่โดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการ ที่โดดเด่นต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลักของสถาบัน งานภาระงาน การพัฒนา บุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

HOW: อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่าง ๆ ของ พันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในคำถามของหัวข้อในหมวด 1-6 ควรรวมถึงสารสนเทศที่ เกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการ และตัววัด) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

INDICATORS: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด”

INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุง หลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิภาพ ของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(เกณฑ์ใช้คำว่า innovation หมายถึงกระบวนการ/กิจกรรม และคำว่า innovations หมายถึง ผลลัพธ์สูงสุด/ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม)

การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตรและบริการฯ หรือ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ การสร้าง นวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน

การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย หลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติการประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้าน เทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะ เกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่

ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐาน ของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ “BENCHMARKING : การเทียบเคียง” “INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน” และ “STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์”

INNOVATIONS หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย/ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม

INTEGRATION: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มี ประสิทธิภาพเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ ต่อเมื่อการดำเนินการ ของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียว อย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในหมวดกระบวนการและผลลัพธ์ ดูคำอธิบาย เพิ่มเติมเกี่ยวกับ “การบูรณาการ” ในระบบการให้คะแนน

ดูคำจำกัดความของ “ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน”

INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยง อย่างรอบด้าน

“โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาส ที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา

ความพร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้อง เลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจ ไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและ โอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำ เสนอหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สืบวิจัยศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ ทรัพยากรน้อยลง

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์”

KEY: ที่สำคัญ/หลัก

“ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบัน ตั้งเป้าไว้ ตัวอย่างเช่น ในเกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการ ทำงานที่สำคัญ และ

ตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการมุ่งไปสู่หรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า “ที่สำคัญ” โดยทั่วไปมักระบุประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่สถาบันสั่งสมมาเป็นองค์ความรู้ ของทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะทางปัญญาและทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถ ต่าง ๆ สินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ายุติธรรม ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ความชำนาญ” (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไป ใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทาง ความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วย อำนวยความสำเร็จของสถาบันให้ยั่งยืน

LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งสถาบัน เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญและนำไปสู่การสื่อสาร และปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจ ว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำ ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวัง ต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องใส่ใจต่อขีดความสามารถและความต้องการของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัย วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันของสถาบัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุน

- ความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
- การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าที่งาน
- ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และปรับปรุงตนเอง

LEARNING: การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ความรู้ จากประสบการณ์ และการสร้างนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEX นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ ในสองรูปแบบที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและกลุ่ม บุคลากร/บุคคล โดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการ ปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและ การจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มบุคลากร/บุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิธีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผล ให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมและแนวคิดหลัก ภายใต้หัวข้อ “การให้ความสำคัญ กับคน” และ “การเรียนรู้ระดับองค์กร”

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

LEVELS: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าคุณสมบัติและผลการดำเนินการ ของสถาบัน อยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่มีนัยสำคัญ ระดับของผลการดำเนินการทำให้ สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมากการคาดการณ์ เป้าประสงค์ และ ตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (ตั้งแต่หมวด 1-6) หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน (ผลสัมฤทธิ์) ตัววัดและตัวชี้วัดอาจ เป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEX นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการ นั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจ โดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวชี้วัดนำ” (Leading Indicator) ของผลการดำเนินการ ด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำถึงการคงอยู่ของ ผู้เรียน)



MISSION: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบัน พันธกิจ เป็นการตอบคำถามที่ว่า “สถาบัน พยายามทำอะไรให้สำเร็จ” พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบัน ให้บริการ ความโดดเด่น หรือสมรรถนะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

MULTIPLE QUESTIONS: คำถามย่อย

คำถามย่อย หมายถึงรายละเอียดของเกณฑ์ที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา

ถึงแม้สถาบันจะมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อคำถามย่อยได้ด้วยสมรรถนะหรือ ความสำเร็จในระดับที่เท่าเทียมกัน

OVERALL QUESTIONS: คำถามโดยรวม

“คำถามโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่ง เป็นคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม (ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าภายใต้ แต่ละประเด็นพิจารณา

PARTNERS: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงาน ร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไป จะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์หรือหลักสูตรและบริการฯ ที่เฉพาะเจาะจงความร่วมมือที่เป็นทางการมักมีความร่วมมือ เป็นระยะเวลาพอสมควรและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน ต่อบทบาทและผลประโยชน์ทั้งของแต่ละฝ่าย และที่มีร่วมกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “COLLABORATORS: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ”

PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ หลักสูตร และกลยุทธ์ ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับ

- ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้
- มาตรฐาน
- ผลลัพธ์ที่ผ่านมา
- เป้าประสงค์
- ผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ

เกณฑ์ EdPEX นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านหลักสูตรและบริการฯ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (3) ด้านการปฏิบัติการ และ (4) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด



ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการฯ หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะของ ตัววัดและตัวชี้วัดของหลักสูตรและบริการฯ ที่มีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมี ประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอนการประเมินผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียน โอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมการ พัฒนาวิชาชีพของผู้เรียนและการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น หมายถึง ผลการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ สัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรม ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม อื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม อื่น และผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำ องค์กรและผล การดำเนินการของทั้งสถาบัน (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่ง เกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรอง มาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของ บุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้าน การเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการ ดำเนินการด้านการปฏิบัติการ อาจวัดที่ระดับหลักสูตร/ สาขาวิชา/ชั้นเรียน/ หรือตัวบุคคลระดับกระบวนการหลัก และระดับสถาบัน

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง กับตัววัด ในเรื่องต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งการใช้งบประมาณการเติบโตของ สินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและ ด้านการสอนต่องบประมาณ ร้อยละของ ค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณ ประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุน สำรอง และกองทุนเงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี การจัดอันดับตรา สารหนี้ เงินกองทุนสะสม (Capital Funding) การบริหารหนี้ (Debt Management) การผันทรัพยากรมาจาก แหล่งอื่น เพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจน งบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน แบบ บูรณาการ ที่ทำให้เกิดผลในด้าน

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่ง นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จ อย่างต่อเนื่องของสถาบัน
- (2) การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ
- (3) การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล



เกณฑ์ EdPEx ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลักและแนวทางการให้ คະแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึง จุดแข็งและโอกาสในการ ปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่โดดเด่น ยิ่งขึ้น และให้คงความมุ่งมั่นสู่ความ เป็นเลิศ

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต ของสถาบัน การ คาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตรา การปรับปรุง และสมมติฐาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการ จึงเป็น เครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การพัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ “คาดหวังในอนาคต” (Expected Future Performance) ในขณะที่เป้าประสงค์เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ “ต้องการในอนาคต” (Desired Future Performance) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบัน คู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจ ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบัน จำเป็นต้องมีผลดำเนินการแบบก้าวกระโดดหรือมี ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าวการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า GOALS: เป้าประสงค์

PROCESS: กระบวนการ

“กระบวนการ”หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตร หรือ บริการฯ สำหรับ ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไป กระบวนการเป็น ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับ ชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มี กระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบาง กรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับ ขั้นที่เฉพาะเจาะจงตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจ เป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและ ขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น เช่น การจัด การศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจนว่าต้องทำ อย่างไร บางกรณีอาจรวมลำดับ ขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ จะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและทำตาม ขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับ ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือ พฤติกรรมของลูกค้า

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ นั้น คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงความ



เข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น การพิจารณาจังหวะเวลาและทางเลือกอื่น การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของ กระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX (มิติกระบวนการและมิติ ผลลัพธ์) ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ “แนวทาง” “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” “การเรียนรู้” และ “การบูรณาการ”

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

PRODUCTIVITY: ผลผลิตภาพ

“ผลผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า “ผลผลิตภาพ” นี้ มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมด เพื่อดำเนินงานในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดผลรวม (Aggregate measures) ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งอาจ รวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากร ว่ามีประโยชน์หรือไม่

PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ”

RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

“ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว” หมายถึง ความสามารถในการ (1) การคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมรับมือและกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผัน (Disruption) ต่าง ๆ (2) การปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า เครือข่ายอุปทานและ ผลการดำเนินการด้านการเงินของสถาบันผลิตภาพของสถาบัน รวมทั้งความผาสุกของชุมชน

นอกเหนือจากความสามารถในการ “ฟื้นคืน” (Bounce Back) ไปสู่สภาพก่อนหน้าการพลิกผัน ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ยังหมายถึง การมีแผนที่ช่วยให้สถาบันสามารถดำเนินงาน ต่อไปได้ตามความจำเป็นระหว่างการพลิกผัน เพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว คณะผู้นำต้องปลูกฝังความคล่องตัวในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งต่อโอกาสและภัยคุกคาม ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการกำกับดูแลที่เข้มแข็งด้วยวัฒนธรรม แห่งความไว้วางใจ องค์กรต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับระบบนิเวศ (Ecosystem Mindset) กระบวนการ คิดที่มีข้อมูลสนับสนุนและจัดให้คณาจารย์/บุคลากร/พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่

ดูคำจำกัดความของ “AGILITY : ความคล่องตัว”

RESULTS: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ (Output and Outcome) ที่เกิดจาก การดำเนินการ ของสถาบัน

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจาก

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- อัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างตัววัดกับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐาน ของ 4 ปัจจัย คือ “ระดับ” “แนวโน้ม” “การเปรียบเทียบ” และ “บูรณาการ”

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

SEGMENT: ส่วน/กลุ่ม

“ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของ ผู้เรียนลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการฯ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ อย่างสมเหตุสมผล ในเกณฑ์ EdPEX หมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่ง ไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันเกิดประโยชน์ มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัย ใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและ ความคาดหวัง เฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และสำคัญ อย่างยิ่งในการทำให้การจัด หลักสูตรและบริการฯ สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นและความคาดหวัง ของแต่ละส่วน/กลุ่มได้

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

- หลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)
- ผู้เรียน เช่น แบ่งตามความสนใจทางด้านวิชาชีพ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) ลักษณะการอยู่อาศัย (เช่น หอพักหรือไปกลับ) การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน (Student Mobility) หรือความจำเป็นเฉพาะกลุ่ม
- ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ

สำหรับการจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตาม พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ทักษะ ความจำเป็น การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ตำแหน่งงาน



SENIOR LEADERS: ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน ในหลาย ๆ สถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุด และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และในระดับคณะ/ส่วนงาน อาจหมายรวมถึง คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะผู้บริหาร และ หัวหน้าสาขา/หัวหน้าภาควิชา

STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบ จากการค้าเงินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า องค์กรแม่ บุคลากร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ภาวะเบียด องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER: ลูกค้า”

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จ ในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านจัดการศึกษา วิจัย และ บริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

(1) สมรรถนะหลักของสถาบัน ที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบัน และ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จาก ความสัมพันธ์กับ องค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูน ความสามารถ ภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่ เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจ ความสัมพันธ์ของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ ซึ่งสถาบันระบุ ในการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จ ในอนาคต ของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจากความคาดหวังของบรรยากาศ ความร่วมมือ และ/หรือ ตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มี การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรง ผลักดันภายนอกดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในการ ตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าวสถาบัน อาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำ กลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความจำเป็นด้านอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือทรัพยากร บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

มุมมองเชิงการเมือง อาจจะทำให้เกิดความท้าทาย ในระดับพื้นที่ ภูมิภาค หรือประเทศ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสถาบันทั้งทางตรงและทางอ้อม

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ 2) ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายใน

สถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้ หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการ กระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ” เพื่อให้ทราบ ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดหลักสูตรและ บริการฯ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ พันธมิตรทางการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมทั้ง พันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิด อย่างอิสระโดยไม่ถูกขัง การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน)

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของ ความเสี่ยงอย่างรอบด้าน”

SYSTEM: ระบบ

“ระบบ” หมายถึง องค์ประกอบรวมที่สัมพันธ์กับการนำองค์กร และการบริหารจัดการ ของสถาบันที่ใช้ในการบูรณาการ กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ และจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ระบบที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการในภาพรวมตามเกณฑ์ EdPEX ประกอบด้วยหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด และหมวดผลลัพธ์ ในระบบต่าง ๆ ของสถาบัน มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ และ อาจมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างการจัดการ (เช่น กลุ่มหรือคณะกรรมการ) การวัดผล และ การบูรณาการของกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อการปฏิบัติงานและการสนับสนุนสถาบัน โดยทั่วไป ระบบต่าง ๆ ของสถาบัน เน้นที่กระบวนการทำงานภายใน ในขณะที่แนวคิดของระบบงาน (Work system) จะครอบคลุมทั้งกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของ “WORK SYSTEMS: ระบบงาน”

SYSTEMATIC: เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดง การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะมีความเป็นระบบถ้าหากมีการสร้าง โอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับ ความสมบูรณ์ (Maturity) ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ”

TREND: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละ ช่วงเวลา

“แนวโน้ม” เป็นตัวแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลาโดยทั่วไป การแสดง แนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่ไม่ใช่ค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่น่าเสนอ หากรอบเวลายาวขึ้นต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ ช่วงเวลานาน จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ถามถึงในเกณฑ์ EdPEX นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพของกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

VALUE: คุณค่า



“คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ สิ้นทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับ ค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของทั้งการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ โดยรวม ในมุมมองของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันต้อง เข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย เช่น บุคลากร และชุมชน

VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบัน และบุคลากร พึ่ง ปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการ ตัดสินใจของ บุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ ทุกกรณี การ ทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และคงความมุ่งมั่นเพื่อให้ผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ

VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ สถาบันจะ มุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน และลูกค้า กลุ่มอื่น

กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมี เป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจ รวมถึงการรวบรวมและบูรณาการ ข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็น ในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มี ผลกระทบต่อการตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความ ผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งอาจ รวมถึง กระบวนการต่าง ๆ เช่น การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และการส่งมอบ การสนับสนุน ผู้เรียน รวมทั้ง กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน



“กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการทำงานที่สำคัญ ต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบัน กระบวนการทำงานที่สำคัญ มักเกี่ยวข้องกับ

- 1) สมรรถนะหลักของสถาบัน
- 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน

ในทางตรงกันข้าม “โครงการ” เป็นกระบวนการทำงานเฉพาะกิจ ที่มีจุดสิ้นสุดการดำเนินการ เมื่อได้ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอก ที่จำเป็นต่อการพัฒนา และจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาด ภายในระบบงาน “กระบวนการภายใน” คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน “แหล่งทรัพยากรจากภายนอก” อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการ โดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับจ้างเหมาช่วงที่สำคัญ และ องค์ประกอบอื่น ๆ ของเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นในการผลิต และดำเนินการตามการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกเพื่อ ให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันต้องตัดสินใจว่าจะใช้ กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของ สถาบัน และลดความเสี่ยง การตัดสินใจใด ๆ ของสถาบันจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์/เทคโนโลยี

WORKFORCE: บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการ ทำให้งานหลักของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกล คณาจารย์/พนักงาน/บุคลากร ที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และ อาสาสมัคร (เช่น นักศึกษา นักศึกษาฝึกงาน) (*)

บุคลากร หมายถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

WORKFORCE CAPABILITY: ชีตความสามารถของบุคลากร

“ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้ กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของ คนในสถาบัน

ชีตความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ ลูกค้ำกลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตรและ บริการฯ และ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังของบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบัน ที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากร ที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอที่จะดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จ ในการจัดการ ศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมทั้งความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการ กำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและ สติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

สถาบันที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่โดดเด่น ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไป บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับสถาบันเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย ต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน

ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยน สารสนเทศที่ดี การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยหลักที่นำมาซึ่งความผูกพัน อาจรวมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร



เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะอนุกรรมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา. คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557. ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2560.

คณะทำงานขับเคลื่อนและติดตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ด้านคุณภาพอุดมศึกษา) และ คณะอนุกรรมการจัดทำกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เชิงยุทธศาสตร์และคุณลักษณะเฉพาะกลุ่ม. คู่มือการประเมิน การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564.

กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2567