



---

(ร่าง)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
2556-2557

The 2013-2014 Education Criteria  
for Performance Excellence

---

---

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

---



## สารบัญ

- ii **เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**  
.....
- iv **วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้**  
.....
- .... **กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และโครงสร้าง**  
.....
- .... **คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**
- .... **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**  
.....
  - ..... บทนำ : โครงร่างองค์การ
  - ..... 1. การนำองค์การ
  - ..... 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - ..... 3. การมุ่งเน้นลูกค้า
  - ..... 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
  - ..... 5. การมุ่งเน้นบุคลากร
  - ..... 6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
  - ..... 7. ผลลัพธ์
- .... **ระบบการให้คะแนน**  
.....
- .... แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6
- .... แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7
- .... **แนวทางการตอบเกณฑ์ EdPEX**  
.....
- .... **คำนิยามหลักและแนวคิด**  
.....
- .... **การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาปี 2554-2555**
- .... **อภิธานศัพท์**  
.....
- .... **Index of key Terms**

## On the Web

### Category and Item Commentary

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm))

This commentary on the Education Criteria provides additional examples and guidance.



## เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)

สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง ท่านทราบได้อย่างไร มีอะไรที่  
สถาบันของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร

### ในสถาบันของท่าน

เกณฑ์ EdPEX สร้างพลังให้สถาบันของท่าน ไม่ว่าจะมีความใด มีหลักสูตรและบริการประเภทใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้ของนักศึกษาดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้มีความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากร ปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ ช่วยให้ท่านสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สถาบันของท่านอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์ช่วยให้ท่านมีเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และผลลัพธ์ โดย **ตระหนัก/คำนึงถึงภาพ**โดยรวมของสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่

1. การนำ**องค์การ**
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้น**บุคลากร**
6. การมุ่งเน้นระบบ**ปฏิบัติการ**
7. ผลลัพธ์

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้ช่วยให้สถาบันจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มผลผลิต และควมมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ท้ายที่สุดแล้ว สถาบันของท่านจะรู้ถึงความเป็นเลิศ โดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์การ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของสถาบัน และ
- สมาชิกทุกคนในสถาบันมีการเรียนรู้และ**พัฒนา/ก้าวหน้า (grow)**

### ในระดับประเทศ

เกณฑ์ EdPEX มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น

- เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
- เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์การและสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ
- เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

## ในระดับโลก

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

## เกณฑ์ EdPEX มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์ EdPEX มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับ การเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและตลาด องค์กรประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล โดยไม่ละเลย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ (อย่างไม่เหมาะสม)

## เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการและปรับใช้ให้เหมาะสมได้

เกณฑ์ EdPEX ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าท่านจะต้องมีโครงสร้างองค์การอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสถาบันจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เกณฑ์ไม่ได้ระบุให้สถาบันบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน และยอมให้สถาบันเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุด (เช่น Plan-Do-Study-Act [PDSA]) ลิขิตสมดุล (balanced scorecard) หรือศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง (accreditation self-studies)

เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

**1. เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญ/ ความจำเป็นที่ต้องมีร่วมกัน (common needs) มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน** ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

**2. เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของสถาบัน** เกณฑ์สนับสนุนให้สถาบันตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับสถาบัน และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของสถาบัน จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดและประเภทของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์การ และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและ **ห่วงโซ่อุปทาน(ดูรายละเอียดในหมวด 6)** ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน

## เกณฑ์มุ่งเน้นที่ความต้องการของสถาบันการศึกษา

เกณฑ์ EdPEX ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยตระหนักถึงความแตกต่างในด้าน พันธกิจ บทบาท และหลักสูตรของสถาบันต่าง ๆ เกณฑ์นี้มองว่าผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ แต่ในขณะเดียวกันสถาบันอาจมีลูกค้ากลุ่มอื่น (เช่นผู้ปกครอง) ด้วย

แนวคิดความเป็นเลิศในเกณฑ์การศึกษานี้ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) กลยุทธ์การประเมินที่ได้ผ่านการกลั่นกรองและใช้ได้ผลอย่างดีในทางปฏิบัติ 2) การปรับปรุงตัววัดและตัวบ่งชี้หลักต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 3) ความเป็นผู้นำที่เป็นที่ประจักษ์ในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุง **เมื่อเทียบเคียงกับสถาบัน/องค์การที่ดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือค่าเทียบเคียงที่เหมาะสม**

เกณฑ์ EdPEX เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฯ (HA) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ล้วนสร้างขึ้นมาโดยอาศัยกรอบคำถาม 7 หมวดเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรทุกประเภท การใช้กรอบเดียวกันในทุกภาคส่วนจะสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถาบันการศึกษาอาจพิจารณาข้อกำหนดของเกณฑ์ แตกต่างจากหน่วยงาน/ภาคส่วนอื่น ๆ EdPEX จึงแปลงภาษาที่ใช้และแนวคิดหลักของภาคธุรกิจและการดำเนินการที่เป็นเลิศให้เป็นแนวคิดหลักที่มีความสำคัญเทียบเท่ากันเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา

## เกณฑ์ EdPEX สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบัน จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของสถาบันที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง โดยลดความจำเป็นที่จะกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด ลดการรวมศูนย์ตัดสินใจ หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าสถาบันมีความมุ่งหมายที่แนชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกละอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและโครงสร้างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีความเป็นพลวัต/เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ)

## เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้สถาบันทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 17 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ (แนวทางการให้คะแนน)

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลากหลายประเภท

ดูเรื่องวิธีใช้เกณฑ์เล่มนี้ เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมว่าเกณฑ์ EdPEX สามารถช่วยให้น่านสถาบันปรับปรุงผลการดำเนินการและมีผลลัพธ์ที่ยั่งยืน นอกเหนือจากนี้ การเข้าสู่เส้นทาง EdPEX หมายถึง ท่านได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในความเพียรพยายามทำให้ประเทศไทยมีความเป็นเลิศด้านการศึกษา และสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

สถาบันจึงนำที่จะใช้ประโยชน์จากเกณฑ์นี้ เพื่อมอบสิ่งที่ดีกว่าสำหรับทั้งผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น อาจารย์ บุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมถึงประเทศชาติ



### วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้

*ไม่ว่าสถาบันของท่านจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก หรือเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรืออุดมศึกษา ท่านสามารถจะใช้เกณฑ์ EdPEX เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ จากการใช้เกณฑ์นี้ จะช่วยให้คุณสามารรถตัดสินใจได้ว่า ควรจะเริ่มต้นอย่างไร*

หากองค์การของท่านอยู่ในภาคธุรกิจ/องค์การไม่แสวงหากำไร หรือมีส่วนในการดูแลสุขภาพ ท่านควรจะใช้เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์ด้านการดูแลสุขภาพมาประกอบ

### หากสถาบันของท่านเพิ่งเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEX

ลองอ่านคำถามในโครงสร้างองค์การอย่างรวดเร็ว ๆ ในหน้า 4-5 แล้วดูว่า สามารถตอบได้มากน้อยเพียงใด การหรือว่า ควรตอบคำถามดังกล่าวอย่างไร อาจเป็นจุดเริ่มต้นของสถาบันที่จะประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ EdPEX

กรุณาศึกษาคำนิยามหลัก 11 ข้อของเกณฑ์ ในหน้า 52 คำนิยามดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในเกณฑ์นี้ และจะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันอาจจะพิจารณาว่า มีคำนิยามหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และควรที่จะปรับปรุงประเด็นใดบ้าง

ตอบคำถามที่ปรากฏในหัวข้อทั้ง 17 ข้อ เพื่อจะเพิ่มความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของสถาบัน

ดูชื่อหมวด ชื่อหัวข้อและชื่อประเด็นเพื่อพิจารณา เพื่อให้เห็นเค้าโครงของระบบการบริหารจัดการเพื่อผลการดำเนินการในภาพรวม สถาบันอาจลองพิจารณาว่า การจัดทำระบบการนำองค์การและการวัดผลการดำเนินการของตน ได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ ข้างต้นหรือไม่ ถ้าต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม ท่านสามารถอ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้น ๆ

ใช้เกณฑ์และเอกสารประกอบเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลการดำเนินการของสถาบัน ท่านสามารถใช้เนื้อหาในเอกสารฉบับนี้ หรือดูเพิ่มเติมที่ ([http://nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)) เพื่อเสริมความคิดในการปรับปรุงสถาบัน หรือช่วยให้อคิดต่างหรืออาจได้แหล่งการอ้างอิงใหม่ ๆ ได้



## กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และโครงสร้าง

### เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ

**ระบบการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์** ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งอธิบายกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรทำได้

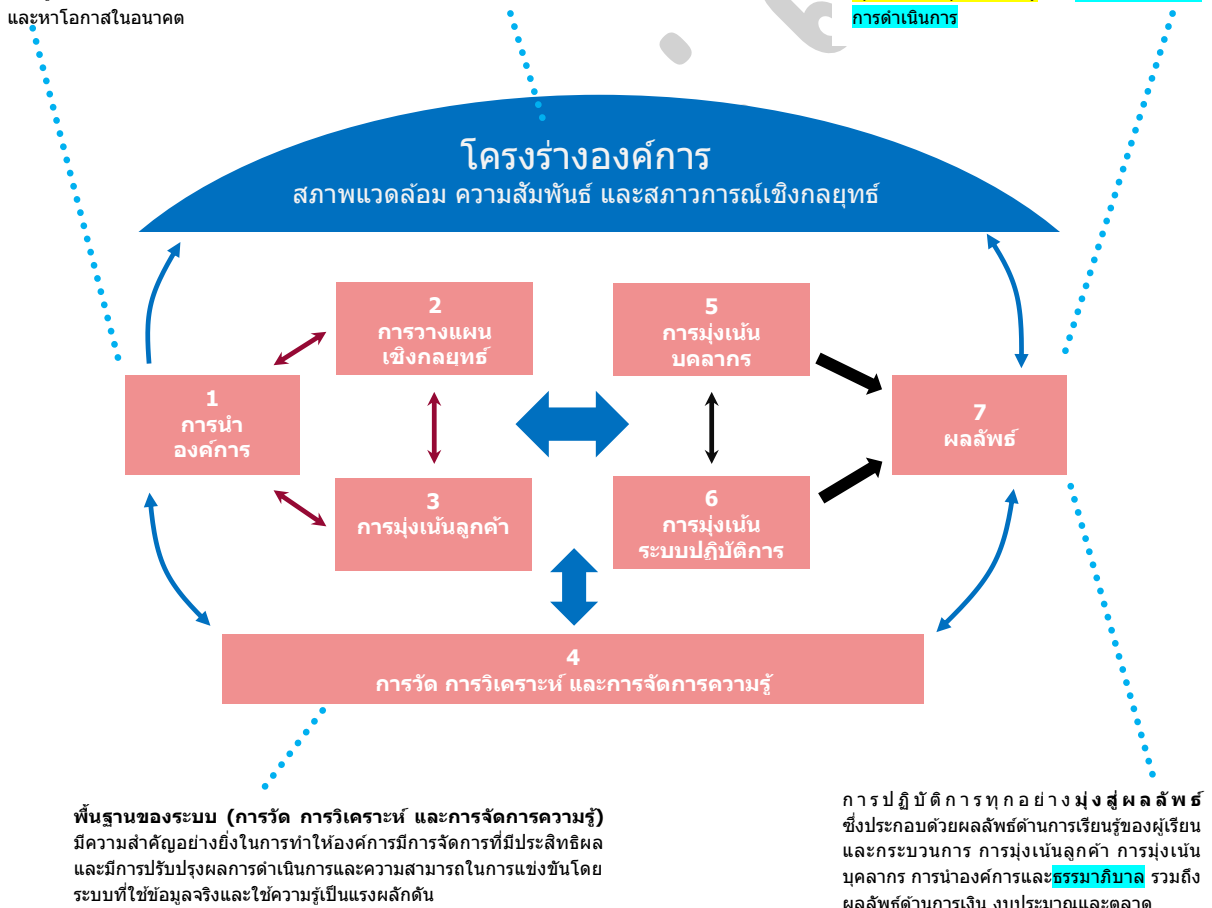
**ลูกศรแนวอนตรงกลางของภาพ** แสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง "กลุ่มการนำองค์กร" (หมวด 1 2 และ 3) และ "กลุ่มผลลัพธ์" (หมวด 5 6 และ 7) และความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหมวดการนำองค์กรและผลลัพธ์

**ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้าง** แสดงความสำคัญของการมีข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลดำเนินการที่มีประสิทธิผล

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า โดยผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และหาโอกาสในอนาคต

โครงสร้างองค์กร บังบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการองค์กรโดยรวม

กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ (key operational processes) และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ



# โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

## เกณฑ์ EdPEX ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ

### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมด มี 17 หัวข้อ (รวมอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์การ) ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของข้อมูลที่ต้องการต้องอธิบาย

- บทนำ (โครงสร้างองค์การ) กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์การ
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการขององค์การ
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์การ

### คู่มือหัวข้อและคะแนนในหน้า 3

#### หมายเหตุ

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ (1) อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน (2) ให้คำแนะนำและตัวอย่างในการตอบ และ (3) ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

#### ประเด็นที่ควรพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อ มีประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ขึ้นต้นด้วย ก, ข, ค ตามลำดับ)

#### ข้อกำหนด

ข้อกำหนดของหัวข้อเป็นคำถามหรือข้อความซึ่งแบ่งได้ 3 ระดับ

- **ข้อกำหนดพื้นฐาน** เป็นหัวเรื่องที่เขียนในลักษณะคำถาม (เช่น "องค์การมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น")
- **ข้อกำหนดโดยรวม** เป็นย่อหน้าแรกที่บรรยายไว้ใต้ข้อกำหนดพื้นฐาน (เช่น ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และได้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของกลุ่มดังกล่าว)
- **ข้อกำหนดต่าง ๆ** เป็นคำถามย่อย ที่อยู่ในแต่ละประเด็นที่ควรพิจารณา

#### คำศัพท์ที่สำคัญ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น **อักษรตัวหนา** ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 63

The diagram illustrates the structure of an EdPEX item. It shows the following components:

- Item number:** 7.1
- Item point value:** 120 pts
- Key term in small caps:** RESULTS
- Item title and basic requirements:** 7.1 Student Learning and Process Results: What are your student learning and process effectiveness results? (120 pts.)
- Overall requirements:** Summarize your key student LEARNING RESULTS and PROCESS EFFECTIVENESS and efficiency RESULTS. Include RESULTS for PROCESSES that directly serve your students and other CUSTOMERS and that impact your operations and supply chain. SEGMENT your RESULTS by EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings, student groups, market SEGMENTS, and PROCESS types and locations, as appropriate. Include appropriate comparative data. Provide data and information to answer the following questions:
- Areas to address:**
  - a. Student Learning and Student-Focused PROCESS RESULTS
  - b. WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS
  - c. Supply-Chain Management RESULTS
- Headings summarizing multiple requirements:** (1) PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency, (2) Emergency Preparedness
- Item notes:** 7.1. Results should provide key information for analyzing and reviewing your organizational performance (item 4.1); demonstrate use of organizational knowledge (item 4.2); and provide the operational basis for customer-focused results (item 7.2) and budgetary, financial, and market results (item 7.3). There is not a one-to-one correspondence between results items and Criteria categories 1-6. Results should be considered systematically, with contributions to individual results items frequently stemming from processes in more than one Criteria category. 7.1a. Student learning and process results should relate to the key student and other customer requirements and expectations you identify in P.1b(2), which are based on information gathered through processes you describe in items 3.1 and 3.2. The measures or indicators should address factors that affect student and other customer preference, such as those listed in the notes to P.1b(2) and 3.2a. 7.1a. Legislation, policy, or funding sources might mandate performance measures for student learning or educational programs and services. These measures should be identified and reported here. 7.1b. Results should address the key operational requirements you identify in the Organizational Profile and in items 6.1 and 6.2. 7.1b. Appropriate measures and indicators of work process effectiveness might include audit results rates and results of program, service, and work system innovation; results for simplification of internal jobs and job classifications; waste reduction; changes in supervisory ratios; Occupational Health and Safety Administration (OSHA)-reportable incidents; response times for emergency drills or exercises; and results for work relocation or contingency exercises. 7.1c. Appropriate measures and indicators of supply-chain performance might include supplier and partner audits, just-in-time delivery, and acceptance results for externally provided programs, services, and processes. For additional guidance on this item, see the Category and Item Commentary ([http://www.nis.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nis.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).
- Link to Category and Item Commentary:** [http://www.nis.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nis.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)





## คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### **P** บทนำ : โครงร่างองค์การ

ส่วนที่ 1      ลักษณะองค์การ  
ส่วนที่ 2      สภาวะการณ์ขององค์การ

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	Point	Values
<b>1</b> การนำองค์การ		<b>120</b>
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	70	
1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
<b>2</b> การวางแผนเชิงกลยุทธ์		<b>85</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	40	
<b>3</b> การมุ่งเน้นลูกค้า		<b>85</b>
3.1 เสียงของลูกค้า	40	
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45	
<b>4</b> การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		<b>90</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ	45	
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45	
<b>5</b> การมุ่งเน้นบุคลากร		<b>85</b>
5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	40	
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45	
<b>6</b> การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ		<b>85</b>
6.1 กระบวนการทำงาน	45	
6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40	
<b>7</b> ผลลัพธ์		<b>450</b>
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ	120	
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	85	
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	85	
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และธรรมชาติ	80	
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	80	
<b>คะแนนรวม</b>		<b>1,000</b>



## เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก โครงสร้างองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดของผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ
- สถาบันอาจใช้โครงสร้างเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ขัดแย้งมีน้อย หรือไม่มีเลย สถาบันสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนปฏิบัติการได้
- โครงสร้างองค์การกำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในหมวด 1-7

### P

### บทนำ: โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ คือ ภาพรวมของสถาบัน เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่

### P1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของสถาบัน และความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) **หลักสูตร และบริการ** สถาบันมีหลักสูตร และบริการ (ดูคำอธิบายหน้าต่อไป) ที่สำคัญอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหลักสูตร และบริการ
- (2) **วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ** ของสถาบันที่ได้ประกาศไว้ คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบัน (**core competencies**) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน
- (3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากร** เป็นอย่างไร สถาบันแบ่งบุคลากรหรือคณาจารย์/ พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง ข้อกำหนดด้านการศึกษาของคณาจารย์/ พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบสำคัญอะไร ที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร
- (4) **สินทรัพย์** สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) **กฎระเบียบข้อบังคับ** สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/ วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัตินิติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบันมีอะไรบ้าง

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์การ โครงสร้างและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/ สภาสถาบัน/ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ ผู้นำระดับสูง และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อหลักสูตรและบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และการปฏิบัติการความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
- (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีประเภท อะไรบ้าง กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ มีบทบาทอะไรในระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและบริการ และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ มีบทบาทอะไรในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**P** การตอบคำถามในโครงสร้างองค์การมีความสำคัญมาก ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันและการปฏิบัติการของสถาบัน ในการตอบทุกคำถามของสถาบัน ตามเกณฑ์ EdPEX ควรให้เกี่ยวเนื่องกับบริบทของสถาบันตามที่ได้อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์การ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันตอบสนองต่อคำถามอื่น ๆ ทั้งหมดตามลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะ (uniqueness) ของสถาบัน

**P.1ก(1)** “หลักสูตรและบริการ” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันนำเข้าสู่ตลาดเพื่อตั้งให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ หรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดหลักสูตรและบริการต่อผู้เรียนของสถาบันอาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**P.1ก(2)** “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการ สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และในหลาย ๆ กรณีทำให้สถาบันคงความได้เปรียบในการแข่งขัน

**P.1ก(3)** กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือคณาจารย์/ พนักงาน (รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่อรอง) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำมาใช้ซึ่งนโยบายบางอย่างเพื่อส่งเสริมความเป็นครอบครัวหรือปัจจัยอื่น ๆ

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

**P.1ก(5)** มาตรฐานด้านวงการศึกษ อาจครอบคลุมหลักปฏิบัติและนโยบายที่ใช้กับภาคธุรกิจ

**P.1ข(2)** ลูกค้ำ รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์รวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

**P.1ข(2)** กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น อาจจัดแบ่งตามปัจจัยร่วมของความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะของกลุ่ม ภายในแต่ละกลุ่ม อาจมีการจำแนกเป็นลูกค้ำกลุ่มย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่มเดียวกัน การกำหนดส่วนตลาดของสถาบันอาจแบ่งย่อยตามหลักสูตร บริการ หรือ คุณลักษณะ ช่องทางการเผยแพร่ เขตพื้นที่ หรือปัจจัยอื่น ๆ

**P.1ข(2)** ความต้องการของกลุ่มผู้เรียนลูกค้ำกลุ่มอื่น และส่วนตลาดของสถาบัน อาจรวมถึงเรื่องที่พัก/การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะกับความต้องการ ความปลอดภัย ระบบรักษาความปลอดภัย ขนาดชั้นเรียนที่เล็กลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การบริการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการศึกษา/การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์และการศึกษาทางไกล ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

**P.1ข(3)** กลไกการสื่อสาร ควรเป็นการสื่อสารสองทางในภาษาที่เข้าใจได้ และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล e-mail, World Wide Web หรือโดยทางโทรศัพท์ กลไกเหล่านี้ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่  
([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## P. 2 สภาพการณ์ขององค์การ : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้ :

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน สถาบันอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษา สถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)
- (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**P.2(ก)** สถาบันการศึกษามักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่สูง นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน สถาบันเหล่านี้มักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านการเงิน การได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน เช่น เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน หรือโอกาสที่จะให้บริการเสริมด้านอื่น ๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์การภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด

**P.2(ข)** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตรและบริการการเงิน การปฏิบัติงานของสถาบัน ชีตความสามารถขององค์การแม่ ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาดของสถาบันกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนการศึกษา โลกาภิวัตน์ ชุมชนของสถาบัน และบุคลากร ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้างแตกต่าง เช่น ค่าหน่วยกิต การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ท่าเลที่ตั้ง และการเข้าถึงได้โดยสะดวก

**P.2(ค)** ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEx (หน้า 40) ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เจตจำนงของคำถามนี้

เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ  
แนวทางดังกล่าวควร**เกี่ยวเนื่อง**กับความจำเป็นของสถาบัน แนวทางต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ  
ระบบโดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEX นี้ อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ –  
P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – **S (ศึกษาตรวจสอบ)** – A (ปรับปรุงพัฒนา) การจัดทำรายงาน  
ประเมินตนเองเพื่อการรับรองคุณภาพ การขอรับการรับรองมาตรฐานการสอนในระดับชาติและ  
นานาชาติ การประเมินโดยสมัครใจในระดับหลักสูตรภาควิชา หรือสถาบัน วิธีการต่าง ๆ  
อาจรวมถึง การใช้ระบบ Lean Six Sigma มาตรฐานสากล อย่างเช่น ISO 9000 หรือ 14000  
การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่น ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

ฉบับร่าง : สกอ.

# 1

## การนำองค์การ (120 คะแนน)

หมวดการนำองค์การนี้ ถ้ามถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งถ้ามถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายถึงการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อทำให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ำที่สำคัญกลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบัน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่บุคลากร ความสำเร็จที่เป็นการดำเนินการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร
- (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติ
- (3) การสร้างสถาบันให้มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อทำให้สถาบันมีความยั่งยืน ในเรื่องดังต่อไปนี้
  - สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ มีผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับสถาบันและบุคลากร
  - สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ลูกค้ำมีความผูกพันกับสถาบัน
  - สร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมีความคล่องตัว
  - มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

#### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) การสื่อสาร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน ผู้เรียนและลูกค้ำหลักกลุ่มอื่น โดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจ

ที่สำคัญ บทบาทของผู้นำในเชิงรุกเพื่อ**จูงใจบุคลากร** รวมทั้งการมีส่วนร่วมในโครงการที่จัดขึ้นเพื่อให้รางวัลและยกย่องชมเชย **ส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น** รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผู้เรียน **ลูกค้ำกลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน**

- (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร** ในการทำให้เกิดการปฏิบัติการณ์อย่างจริงจังที่ทำให้**สถาบันปรับปรุงผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของสถาบัน ส่งเสริมนวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา** ผู้นำระดับสูงกำหนดเรื่องที่จะต้อง**ทำอะไร** ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานของสถาบัน ผู้นำระดับสูงนำเรื่อง**การสร้างคุณค่า** และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน **ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**มาพิจารณาอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ **หน้า 64-81**

## หมายเหตุ

### 1.1 ควรมีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1-7.5

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

**1.1ก(3)** สถาบันที่มีความยั่งยืน หมายถึง สถาบันที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน ด้วยความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ช่วยให้สถาบันพร้อมรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และตลาดในอนาคต โดยต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา ซึ่งครอบคลุมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในสถาบัน จะช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต นอกจากนี้สถาบันที่มีความยั่งยืน จะต้องมีความยืดหยุ่นที่ปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก สถาบันที่มีความยั่งยืนต้องสามารถประเมินและจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

**1.1ก(3)** การให้การสนับสนุนต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน นอกเหนือจากที่ให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ถือเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน (หมวด 1.2).

**1.1ข(1)** การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ผ่านเว็บไซต์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ทวิตเตอร์ บล็อก และเวทีสันทนาการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร เช่นเดียวกับการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

**1.1ข(1)** สำหรับสถาบันที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

**1.1ข(2)** การมุ่งเน้นการปฏิบัติการณ์ของผู้นำระดับสูงนั้นให้คำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ รวมถึงการกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา การนำนวัตกรรมและระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยอาจใช้การลดการสูญเสียหรือลดรอบเวลา ด้วยเทคนิค



ต่าง ๆ เช่น PDCA, Six-Sigma และ Lean ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันด้วย (ดู 2.2ก(1)).

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

ให้อธิบายถึงแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดระบบธรรมชาติและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถาบันพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ระบบธรรมชาติขององค์การ

- (1) **ระบบธรรมชาติ** สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญในระบบธรรมชาติ
  - ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของคณะผู้บริหาร
  - ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
  - ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย / สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (\*)
  - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล
  - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)
  - การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง
- (2) **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย และใช้ผลการประเมินนี้ในการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารอย่างไร สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน(\*) และใช้ผลการประเมินนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำแต่ละคน ของคณะกรรมการฯ และระบบการนำองค์การอย่างไร (\*)

### ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย และมีจริยธรรม

- (1) **การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน** สถาบันดำเนินการอย่างไรในกรณีที่หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อ หลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุกในประเด็นข้อกังวลและผลกระทบดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (\*) สถาบันมีกระบวนการอะไรที่ต้องปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน ตัววัดและเป้าประสงค์ของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร (\*) สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

- (2) **พฤติกรรมที่มีจริยธรรม** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่า **ปฏิสัมพันธ์**ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่าง**มีจริยธรรม** สถาบันใช้**กระบวนการหลัก** และ**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลัก**อะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มี**พฤติกรรมที่มีจริยธรรม**ภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับ**บุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ**อย่างเป็นทางการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่**ขัดต่อจริยธรรม**

#### ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) **ความพอใจของสังคม** สถาบันคำนึงถึงเรื่องความพอใจและประโยชน์สุขของสังคม เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร สถาบันมีส่วนช่วยให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมีสถานะที่ดีได้อย่างไร
- (3) **การสนับสนุนชุมชน** สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่**ชุมชนที่สำคัญ**อย่างจริงจัง ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก**สมรรถนะหลักขององค์กร ผู้นำระดับสูง** ได้ร่วมกับ**บุคลากร**ในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

#### หมายเหตุ

**1.2** ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบันของสถาบันไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) การรายงานผลลัพธ์ ควรรายงานทั้งด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล (หมวด 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การรับรองมาตรฐาน การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร **การลด carbon footprint** หรือวิธีการอื่น ๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและสถาบัน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์กร (ข้อ 7.6)

**1.2** สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ไม่ได้อยู่ในหัวข้อนี้ ควรกล่าวถึงในหมวด 5.1 และ 6.2

**1.2ก(1)** เพื่อความโปร่งใสของระบบธรรมาภิบาล ต้องมีกระบวนการควบคุมภายในของกระบวนการต่าง ๆ ในระบบธรรมาภิบาลด้วย

**1.2ก(2)** การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ อาจใช้การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจทั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

**1.2ข(2)** ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติดิปฏิบัติที่มีจริยธรรม อาจใช้**กรณีที่ทำผิดจริยธรรม**กรณีที่ขัดต่อกฎระเบียบ และการจัดการต่อกรณีเหล่านั้น ผลการสำรวจการรับรู้ของบุคลากรเรื่องจริยธรรมของสถาบัน การใช้สายด่วนจริยธรรม ผลลัพธ์ด้านการทบทวนและตรวจสอบด้าน

จริยธรรม ตัววัดและตัวบ่งชี้อื่น ๆ อาจรวมถึงความถูกต้องแม่นยำในการทดสอบ ความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร การตั้งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและในสัตว์ทดลอง รวมถึงหลักฐานที่แสดงว่ามีความมั่นใจในนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร มีระบบกำกับดูแลในด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีให้ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การบริหารจัดการกองทุน และการคัดเลือกผู้ขายอย่างเหมาะสม

**1.2ค** เรื่องการช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชน อาจรวมถึงการที่สถาบันทำเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม (เช่น การให้ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการและการศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

ฉบับร่าง : สกอ.

## 2

## การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถามว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ นำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของสถาบันอย่างไร

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน)

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- (1) **กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว คืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าว พิจารณาถึงความจำเป็นที่สถาบันต้องมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร
- (2) **นวัตกรรม** สถาบันมีวิธีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อนวัตกรรมอย่างไร สถาบันระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมทั้งตัดสินใจอย่างไรว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดจะเป็นความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา ซึ่งสถาบันพร้อมจะนำไปดำเนินการต่อ โอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบันประกอบด้วยอะไรบ้าง
- (3) **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์** สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำสารสนเทศนั้น ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
  - ความเสี่ยงที่มีต่อความยั่งยืนของสถาบัน
  - จุดบอดที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในเรื่องสารสนเทศ
  - ความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- (4) **ระบบงานและสมรรถนะหลักของสถาบัน** ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันตัดสินใจเรื่องระบบงานอย่างไร สถาบันตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการหลักใดจะให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการจัดทำให้ลุล่วง การตัดสินใจดังกล่าวคำนึงถึงสมรรถนะหลักของสถาบัน และของผู้ที่อาจจะเข้ามาเป็นผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการของสถาบันอย่างไร สถาบันกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตอย่างไร

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลง สำคัญอะไรบ้าง (หากมี) ในด้านหลักสูตรและบริการ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและ ความสำเร็จอย่างเป็นทางการ และการปฏิบัติการของสถาบัน
- (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
  - ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
  - สร้างสมดุลเรื่องกรอบระยะเวลา ทั้งสั้นและยาวอย่างไร
  - พิจารณาและสร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทั้งหมดอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

### หมายเหตุ

**2.1** หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน ซึ่งอาจจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร และบริการ รวมทั้งกระบวนการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น องค์กรก็ตี สถาบันควรอธิบายถึงกลยุทธ์การออกแบบหลักสูตรและบริการ รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างความ ผูกพันกับนักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามแต่จะเหมาะสม

**2.1** การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต ในการ จัดทำกลยุทธ์นั้น สถาบันอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน) การวิเคราะห์ หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำ กลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ นักเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

**2.1** คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่ง ต่อไปนี้เช่น การเพิ่มหรือยกเลิกบางหลักสูตรและบางบริการ บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับประชากร ผู้เรียนที่เปลี่ยนไปหรือบางกลุ่มเป็นพิเศษ การผันทรัพยากร การปรับปรุงวิธีการสอน

การใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบหรือการนำมาตราฐานใหม่มาใช้ การให้บริการ ทางการศึกษาแก่ผู้เรียนกลุ่มใหม่ กลุ่มที่กำลังเปลี่ยนแปลง และกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งคณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร การมุ่งตอบสนอง ต่อความต้องการใหม่ ๆ ของชุมชนหรือสังคม กลยุทธ์อาจหมายถึงการมุ่งไปสู่การเป็น ผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด/ ผู้สร้างตลาดใหม่จากนวัตกรรม และ อาจหมายถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

**2.1ก(2)** โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่าง เต็มที่จากผลดีที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน จากกระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรม จาก การคาดการณ์อย่างฉิวเฉียด และแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการขัง จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

**2.1ก(3)** ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะประสบผลสำเร็จ สมรรถนะหลักขององค์การ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์การที่เทียบเคียงกันได้ การปฏิรูปการศึกษา นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตร บริการทางการศึกษา และวิธีที่สถาบันดำเนินการ อัตราการสร้างนวัตกรรม ความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่น ๆ ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับหลักสูตรและบริการที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัย และความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก ความต้องการจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณความร่วมมือ และห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับสถาบันแม่และปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

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

**2.1ก(4)** การตัดสินใจเรื่องระบบงานถือเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบัน การตัดสินใจเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถในการทำกำไร และความยั่งยืนของสถาบัน ตัวอย่างเช่น สถาบันอาจกำหนดระบบงานอย่างง่ายที่สุดเป็น 3 ด้าน คือ 1) การให้บริการด้านการเรียนการสอน 2) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและระบบสนับสนุนการเรียนการสอนและบริการ และ 3) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

**2.1ข(1)** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจรวมถึง การตอบสนองที่รวดเร็ว การจัดหลักสูตรและบริการให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย/กลุ่ม ความสำเร็จที่เป็นทางการ ขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง การร่วมทุนเฉพาะด้าน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือนวัตกรรมที่ทำให้ตลาดเปลี่ยนแปลง การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การลงมือปฏิบัติหรือแสดงถึงผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นโดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ การยกระดับคุณภาพของหลักสูตรและบริการ ค่าตอบแทนนี้ควรจะเน้นความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่มีอยู่ และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ แสดงวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน เปรียบเทียบตัววัดหรือตัวบ่งชี้กับคู่แข่งที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

- (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร
- (2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้ทั่วทั้งสถาบัน ทั้งในส่วนของบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน
- (3) การจัดสรรทรัพยากร สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่า ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมั่นคง
- (4) แผนด้านบุคลากร แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตราค่าจ้างอย่างไร
- (5) ตัววัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
- (6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ปฏิบัติอย่างรวดเร็วอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

## ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) นั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคุณแข่ง หรือสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ และกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (\*) สถาบันทำอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**2.2** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่น ๆ ในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญมีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาดเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการวัดผลการดำเนินการและใช้ติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เพื่อให้บรรลุความต้องการของสถาบันด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง ด้านการระบุความต้องการและออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และเพื่อการปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

**2.2ข** ตัววัดและตัวชี้วัดของผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนวัตกรรมสำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับหลักสูตร บริการและเทคโนโลยี การผันทรัพยากร การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด การปรับปรุงการบริหารจัดการและงานสนับสนุนอื่น ๆ การปรับปรุงระบบความปลอดภัยระเบียบและข้อบังคับหรือกฎหมายใหม่ ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่ ([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).



### 3

## การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน)

ในหมวดของการมุ่งเน้นลูกค้านี้ ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

### 3.1 เสียงของลูกค้า : องค์การวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ **การได้มาซึ่ง** สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ **เหล่านั้น**

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- (1) **การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ และ ส่วนตลาด และใช้สื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ใช้ งานบนเว็บ (Web-based technologies) ในการรับฟังอย่างไร (\*) รวมถึงวิธีการที่ แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการ ใดในการติดตามคุณภาพของหลักสูตรและบริการ รวมถึงคุณภาพของการ สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ ข้อมูลป้อนกลับที่ทันเวลาที่และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- (2) **การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในอนาคต** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ รับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นในอดีต อนาคตและของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศ ที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ **หลักสูตรและบริการ** การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และวิธีการติดต่อระหว่างกัน (\*)

#### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- (1) **ความพึงพอใจและความผูกพัน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความ พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น วิธีการเหล่านี้มีความ แตกต่างกันอย่างใดสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียน **กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด** สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่ สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม อื่นและเพื่อรักษาความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวในระยะยาว
- (2) **ความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือ เปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงในภาคการศึกษา (\*)

- (3) **ความไม่พึงพอใจ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนององความต้องการและทำได้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคตของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**3.1** คำว่า “เสียงของลูกค้ำ” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุ และที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ำอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้ำ การรับฟัง “เสียงของลูกค้ำ” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นจากบล็อก และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านการตลาด และข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการศึกษา และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นกับสถาบัน

**3.1ก(1)** สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) เป็นช่องทางที่นิยมใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่มีต่อทุก ๆ เรื่อง ที่สถาบันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นต่าง ๆ บนบล็อกของสถาบัน และสื่อสังคมออนไลน์สาธารณะต่าง ๆ เช่น wikis เวทีแลกเปลี่ยนออนไลน์ และ บล็อกอื่น ๆ

**3.1ก(1)** วิธีการรับฟัง ควรครอบคลุมทุกช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ของสถาบันเกี่ยวข้องกับผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวอาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการติดตามผล (\*)

**3.1ข** สถาบันอาจเลือกใช้ทุกวิธีการ หรือใช้เฉพาะบางวิธีการในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อัตราการลาออกกลางคันและการขาดเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน ข้อร้องเรียน และอัตราการแนะนำต่อโดยผู้เรียน สถาบันอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ได้จากเว็บ จากการติดต่อโดยตรงหรือจากกลุ่มบุคคลที่สามหรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูคะแนนความพึงพอใจที่ได้น้อย ควรประเมินความไม่พึงพอใจแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

**3.1ข(2)** การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบอาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันอื่น ๆ ที่มีหลักสูตรหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้อยู่ในตลาดเดียวกัน หรือข้อมูลจากวงการศึษา (education industry) หรือองค์กรอื่น ๆ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นจึงเลือกสถาบันคู่แข่ง

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับกลุ่มดังกล่าว (45 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตรและบริการ และช่องทางการสื่อสารเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ให้สถาบันตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น

(1) หลักสูตรและบริการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ) เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (\*)

(2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศ และขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน รวมทั้งสามารถใช้บริการและให้ข้อป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการ และการสนับสนุนที่สถาบันมีให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการที่จะกำหนดความต้องการหลักในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการสนับสนุนตามความต้องการดังกล่าวได้มีการถ่ายทอดไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติ

(3) การจำแนกกลุ่ม/ประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงหลักสูตรและบริการเพื่อกำหนดกลุ่ม/ประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจำแนกนี้ สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดที่จะมีในอนาคตอย่างไร สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดส่วนใด ที่จะทำให้มีความสำคัญและชักจูงให้มาศึกษาที่สถาบันมากขึ้น

#### ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประชาสัมพันธ์ สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่นเพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และสร้างส่วนแบ่งตลาด
- รักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้ และสนองความต้องการ และทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และ
- เพิ่มความผูกพันกับสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อส่งเสริมความผูกพันและความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

**(2) การจัดการข้อร้องเรียน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที และทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้ำอื่นกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**3.2 “ความผูกพันของลูกค้ำ”** หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ลงทุนลงแรง และศรัทธาที่มีต่อสถาบัน หลักสูตรและบริการ ความผูกพัน อาจแสดงออกในรูปแบบของการคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเพียรพยายามของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่จะมาศึกษาและรับบริการ รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำหลักสูตร และบริการของสถาบันให้กับผู้อื่น

**3.2ก “หลักสูตรและบริการ”** เป็นกิจกรรมที่สถาบันนำเข้าสู่ตลาดเพื่อให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้หรือมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ ในการกำหนดหลักสูตรและบริการนั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมด และผลที่ได้จากหลักสูตรและบริการในแต่ละช่วงเวลา ที่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน จุดเน้นควรอยู่ที่คุณสมบัติที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติที่ทำให้หลักสูตรและบริการของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่น ๆ อย่างชัดเจน คุณสมบัติดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้ผู้เรียนหลังจากที่สำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ควรรายงานผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

**3.2ก(2)** เป้าหมายของการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นคือ เพื่อให้หลักสูตรและบริการของสถาบันง่ายต่อการเข้าถึง และตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

**3.2ข** การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น อาจจะรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรกัน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## 4

### การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นี้ ถามว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์เชิงความรู้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

#### 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุง ผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับ และทุกส่วนงานของสถาบัน รวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้า เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) ตัววัดผลการดำเนินการ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม **ปรับให้มีความสอดคล้อง** และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตาม**ผลการปฏิบัติงาน** ประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึง**ความก้าวหน้า**ของการบรรลุผลตาม**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ** สถาบันมี**ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ**อะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและงบประมาณที่**สำคัญ** ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้มีการติดตาม**ตัววัด**เหล่านี้บ่อยเพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้าง**นวัตกรรม**
- (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** สถาบันมีวิธีการเลือกและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่**สำคัญ** เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และ**การสร้างนวัตกรรม**อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่า ได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจาก**เสียงของลูกค้าและตลาด** (รวมถึงการรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียน) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้น และสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมถึงการสร้าง**นวัตกรรม** นอกจากนี้สถาบันใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูล และสารสนเทศที่รวบรวมจากสื่อสังคมออนไลน์(\*)
- (4) ความคล่องตัวของการวัด** สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

## ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน และใช้ประโยชน์จากตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ สถาบันใช้วิธีวิเคราะห์อะไรบ้าง เพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อให้มั่นใจว่าการสรุปผลนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงของสถาบัน ใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไร เพื่อประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และ**ความก้าวหน้า**ของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ผลทบทวนมาประเมินความสามารถของสถาบัน ที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ **คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน**ดำเนินการอย่างไร ต่อการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และ**ความก้าวหน้า**ของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ (\*)

## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (1) **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาว่าหน่วยงานใดหรือกระบวนการใดมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และเฟ้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าว มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (2) **ผลการดำเนินการในอนาคต** สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญมาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับผลต่างที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ดังกล่าว กับที่คาดการณ์ไว้ใน**แผนปฏิบัติการ**
- (3) **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1 ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องthatจัดลำดับความสำคัญ และโอกาสสร้างนวัตกรรมดังกล่าวไปสู่คณาจารย์ บุคลากร กลุ่มและฝ่ายงานอื่น ๆ ทั่วทั้งสถาบัน สถาบันถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวอย่างไรสู่สถาบันอื่นที่ส่งผู้เรียนเข้ามาศึกษาหรือรับผู้เรียนของสถาบันเข้าศึกษาต่อ รวมทั้งถ่ายทอดเรื่องthatจัดลำดับความสำคัญและโอกาสสร้างนวัตกรรมดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ และ**คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่สนับสนุนไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**4.1** ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรนำไปรายงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2

**4.1** ควรรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1–7.5

**4.1ก** ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องกันระหว่างทิศทางและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งในระดับกระบวนการหลัก ภาควิชา และระดับสถาบัน

**4.1ก(2)** ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้จากกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า **“กระบวนการเทียบเคียง”** หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่น ๆ ที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

**4.1ข** การทบทวนผลการดำเนินการระดับสถาบัน ควรใช้**ผลจากการวัดผลการดำเนินการในภาพรวม** ควบคู่กับ**ตัววัดผลการดำเนินการ**ทั้งหลายที่รายงานอยู่ในหัวข้อต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ EdPEX โดยตอบโจทย์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อที่ 2.1 และ 2.2 ผลการทบทวนดังกล่าวอาจได้มาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEX

**4.1ข** การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึง การตรวจสอบแนวโน้ม การคาดการณ์การเติบโตขององค์กร การเติบโตของภาคการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปรียบเทียบ และพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และ**สหสัมพันธ์ (correlations) ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น** การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียน และลูกค้าอื่น งบประมาณ การเงินและตลาด การปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## **4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)**

ให้อธิบายถึงวิธีการจัดการ และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่า คุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากรผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### **ก. ความรู้ขององค์กร**

- (1) การจัดการความรู้** สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ
  - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
  - ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - แบ่งปันและนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
  - รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ใน การสร้างนวัตกรรม และในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (2) การเรียนรู้ระดับองค์กร** สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบัน

## ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) **คุณสมบัติของข้อมูลและสารสนเทศ** สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ มีความแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ
- (2) **ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ **คู่ความร่วมมือ** อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้ากลุ่มอื่น (\*)
- (3) **คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์** สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย
- (4) **ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน** เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งต่อความต้องการของสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

---

### หมายเหตุ

**4.2ข(2)** การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ อาจทำได้โดยผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือช่องทางอื่น ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่  
([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).



## 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (85 คะแนน)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความต้องการด้าน **ขีดความสามารถ และอัตรากำลัง** และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ **ผลการดำเนินการที่โดดเด่น** หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

### 5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนบุคลากร (40 คะแนน)

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลัง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- (1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลัง** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้าน**ขีดความสามารถและอัตรากำลัง** รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ การรับรอง คุณสมบัติ และระดับกำลังคนที่มีอยู่
- (2) **บุคลากรใหม่** สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษา**บุคลากร** ใหม่ไว้ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่า**บุคลากร**เป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และ**วิถีคิดของชุมชนที่สถาบันจ้าง และผู้เรียนอาศัยอยู่**
- (3) **การทำงานให้บรรลุผล** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากรเพื่อ
  - ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
  - ใช้ประโยชน์จาก**สมรรถนะหลัก**ของสถาบันอย่างเต็มที่
  - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน **ลูกค้ำกลุ่มอื่น** และ**การเรียนรู้**ของผู้เรียน
  - ให้มี**ผลการดำเนินการ**ที่เหนือกว่าความคาดหมาย
- (4) **การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียม**บุคลากร**ให้พร้อมรับต่อความต้องการด้าน**ขีดความสามารถและอัตรากำลัง**ที่กำลังเปลี่ยนไป ความต้องการเหล่านี้ รวมถึง **อัตรากำลัง**ของบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร**บุคลากร** ความต้องการบุคลากร และความต้องการของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของ**บุคลากร** และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว ถ้ามีความจำเป็น สถาบันเตรียมการและจัดการต่อช่วงที่มีการเพิ่มของ**บุคลากร**อย่างไร

## ข. บรรยายภาพการทำงาน

- (1) **สภาพแวดล้อมของการทำงาน** สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อการทำให้มั่นใจและการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัย และความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าที่ทำงานของ **บุคลากร** ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน ปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง **ตัววัด** และเป้าประสงค์มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร
- (2) **สิทธิประโยชน์และนโยบายสำหรับบุคลากร** สถาบันสนับสนุนบุคลากร โดยการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร ซึ่งได้ออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของ **บุคลากร** ที่หลากหลาย และตามความแตกต่างของ **กลุ่มและประเภทของบุคลากร** ใด ๆ **บุคลากร** ของสถาบันได้รับสิทธิประโยชน์ที่สำคัญอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

### หมายเหตุ

**5.1 “บุคลากร”** หมายถึง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรประจำ ลูกจ้างชั่วคราว บุคลากรที่ทำงานไม่เต็มเวลารวมถึง คณาจารย์และบุคลากรที่จ้างตามสัญญาของสถาบัน บุคลากรรวมถึง หัวหน้าทีม (Team Leader) หัวหน้างาน (Supervisor) และผู้บริหารทุกระดับ ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ควบคุมโดยคณาจารย์อธิบายในหมวด 2 และ 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการวางระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในของสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร คำว่า บุคลากรครอบคลุมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

**5.1 ก “ขีดความสามารถ”** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการตามกระบวนการทำงานของสถาบัน โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาหลักสูตรและบริการ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบัน ตลาด และข้อบังคับตามกฎหมาย

**“อัตรากำลัง”** หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตรและบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

**5.1ก** การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของสถาบัน ควรคำนึงถึงความต้องการทั้งปัจจุบันและอนาคต ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในหมวด 2

**5.1ก(2)** ข้อกำหนดนี้ นำมาใช้เฉพาะกับบุคลากรใหม่ การรักษาบุคลากรที่มีอยู่แล้วจะนำไปพิจารณาในหัวข้อ 5.2 การผูกใจบุคลากร

**5.1ก(4)** การเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจรวมถึง การฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารบ่อยครั้ง การพิจารณาถึงการจ้างงาน และโอกาสในการไต่งานทำของบุคลากร การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการส่งต่อไปทำงานในองค์กรอื่น ตลอดจนบริการอื่น ๆ

**5.1ข(1)** ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานทำให้เพิ่มผลผลิตได้เต็มที่ โดยการขจัดอุปสรรคต่อการทำงานเต็มศักยภาพของบุคลากรที่เป็นผู้พิการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี การจัดการเชิงกายภาพและทัศนคติที่เปิดกว้าง เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยอย่างเต็มที่

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## **5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล (45 คะแนน)**

ให้อธิบายว่าสถาบันพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

### **ก. ผลการปฏิบัติการของบุคลากร**

- (1) องค์ประกอบของความผูกพัน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร
- (2) วัฒนธรรมองค์กร** สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสาร มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของบุคลากร
- (3) การจัดการผลการดำเนินการ** ระบบการจัดการ**ผลการดำเนินงานของบุคลากร** สนับสนุนทำให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร ระบบการจัดการผลการดำเนินงานได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้สิ่งจูงใจต่อบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการดังกล่าวผลักดันให้กล้าเสี่ยงด้วยปัญญา เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม ผลักดันให้มุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียนยิ่งขึ้น รวมถึงผลักดันให้บรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบันอย่างไร

### **ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร**

- (1) การประเมินความผูกพัน** สถาบันมีวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร มีการใช้ตัวบ่งชี้อื่น ๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตของบุคลากรเพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
- (2) ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของสถาบัน** มีการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลลัพธ์ของสถาบัน

## ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) **ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา** ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน สนับสนุนความต้องการของสถาบัน และการพัฒนาที่เป็นความต้องการของ**บุคลากร** แต่ละคน ผู้บริหาร และผู้นำของสถาบันอย่างไร ระบบนี้ได้พิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้อย่างไรบ้าง
  - การให้ความสำคัญต่อ**สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และการบรรลุ**แผนปฏิบัติการ**ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน
  - สนับสนุนการปรับปรุง**ผลการดำเนินการ**และการสร้าง**นวัตกรรม**ของสถาบัน
  - สนับสนุน**จริยธรรม**และการดำเนินธุรกิจอย่างมี**จริยธรรม**
  - ปรับปรุงการ**มุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น**
  - ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และ
  - ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้นำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน
- (2) **ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน**ประสิทธิภาพ**และ**ประสิทธิผล**ของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาของสถาบัน
- (3) **ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับ**บุคลากร**ทั่วทั้งสถาบันอย่างมี**ประสิทธิผล** สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการ**สืบทอด**ที่มี**ประสิทธิภาพ** สำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**5.2 “องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร”** หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

**5.2ก(2), 5.2ก(3)** ในการทำความเข้าใจและสร้างความผูกพันกับบุคลากร กฎเกณฑ์สำคัญคือ ต้องเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น ซึ่งบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และต่อความสำเร็จของสถาบัน คุณลักษณะเหล่านี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ในหน้า .....

**5.2ก(3)** ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายถึงรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่น ๆ ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นทีมงาน ในสถาบันการศึกษาบางแห่ง ระบบค่าตอบแทนอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือข้อบังคับ ดังนั้นรางวัลและการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่นด้วย

**5.2ข(2)** การระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรตามที่รายงานในหัวข้อ 7.3 และอาจรวมถึงโอกาสในการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยพิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่น ๆ ของหมวด 7

**5.2ค** ในการตอบคำถาม ควรครอบคลุมถึงวิธีการที่สถาบันอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณา ในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เกิดจากสถาบัน ในการตอบคำถาม ควรพิจารณาความครอบคลุมของโอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรที่สถาบันสามารถจัดหาให้ รวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน :

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่  
([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

ฉบับร่าง : สกอ.

## 6

### การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการนี้ ถ้ามหาวิทยาลัยมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง หลักสูตรและบริการ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งมีวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน

#### 6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง หลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

##### ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

- (1) แนวคิดการออกแบบ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตรและบริการ และกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดสำคัญทุกข้อ สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศด้านหลักสูตรและบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการ
- (2) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการหลัก สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการหลัก กระบวนการสำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้มีอะไรบ้าง

##### ข. การจัดการกระบวนการ

- (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการต่าง ๆ จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการหลัก มีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการอะไรบ้างที่สถาบันใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์และผลการดำเนินการ ของหลักสูตรและบริการของสถาบันอย่างไร
- (2) กระบวนการสนับสนุน สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ จะตอบสนองความต้องการที่สำคัญของการสนับสนุนระดับสถาบัน
- (3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตร บริการ และผลการดำเนินการ รวมทั้งลดความแปรปรวน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**6.1** ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการของหลักสูตร บริการ และกระบวนการของสถาบันควรรายงานในหัวข้อ 7.1

**6.1ก(2)** กระบวนการทำงานหลักของสถาบัน คือ กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการ คือ กระบวนการทำงานเฉพาะที่มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์อันใดอันหนึ่ง และเลิกไปเมื่อเสร็จสิ้น

**6.1ข(2)** กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบัน ควรสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าอาจเป็นการสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ในสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บริหารด้านธุรกิจและบริหารองค์การ

**6.1ข(3)** สถาบันอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน เช่น ระบบ Lean Six sigma ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO แนวทาง PDSA ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่สถาบันระบุไว้ในโครงสร้างองค์การข้อ P2ค

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## **6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต (40 คะแนน)**

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

### **ก. การควบคุมต้นทุน**

สถาบันควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร สถาบันนำเรื่องรอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*) สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันอย่างไร

## ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถาบันมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร มีวิธีการคัดเลือกผู้ส่งมอบและประเมินคุณสมบัติ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า ผู้ส่งมอบที่เลือกมีคุณสมบัติและจัดวางอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (พร้อม) ที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์การ และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันดำเนินการอย่างไรในการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง และดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) **ความปลอดภัย** สถาบันดูแลให้สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยได้อย่างไร ระบบความปลอดภัยได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) **การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

## ง. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สถาบันแสวงหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพิจารณาแล้วว่า เป็นเรื่องที่เหมาะสมอย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร และยุติการสนับสนุน ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**6.2ข** รายงานป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารสองทิศทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบได้สื่อถึงความต้องการที่อยากได้จากสถาบัน

**6.2ค(2)** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกิดจากสภาพอากาศ สาธารณูปโภค สวัสดิภาพ หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

**6.2ง** การจัดการนวัตกรรมของสถาบันควรใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในข้อ 2.1ก(2) ให้เป็นประโยชน์

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).



# 7

## ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน โดยแสดงผลลัพธ์ จำแนกตามหลักสูตรและบริการกลุ่มผู้เรียน ส่วนตลาด (\*) ประเภทของกระบวนการและสถานที่ดำเนินการ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคุณแข่ง และสถาบันอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน (\*)

#### ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ทั้งนี้ ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลาทำงาน และตัววัดอื่น ๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผล ของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

#### ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**7.1** ผลลัพธ์ควรให้สารสนเทศสำคัญเพื่อการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ของสถาบัน (หัวข้อ 4.2) และปูทางไปสู่ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (หัวข้อ 7.2) และด้านงบประมาณ ด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ไม่มีการเกี่ยวเนื่องโดยตรง (หนึ่งต่อหนึ่ง) ระหว่างหัวข้อของผลลัพธ์และหมวด 1-6 ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลที่เกิดกับผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมาจากกระบวนการที่ดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งหมวด

**7.1ก** ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1ข(2) และ 3.2ก

**7.1ก** ตัววัดผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือด้านหลักสูตรและบริการ อาจถูกบังคับด้วยกฎหมาย นโยบายและแหล่งทุน ตัววัดกลุ่มดังกล่าวควรรายงานไว้ในหัวข้อนี้

**7.1ข** ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดหลักของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และในหัวข้อ 6.1 และ 6.2

**7.1ข** ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการ อาจรวมถึงดังต่อไปนี้ ผลการตรวจติดตาม จำนวนและผลลัพธ์ของนวัตกรรมของหลักสูตร บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงภาระงานภายในและการจัดชั้นงานให้ง่ายขึ้น การลดของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานอุบัติการณ์ของการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ระยะเวลารวมพลในการซ่อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ่อมย้ายที่ทำงานหรือซ่อมแผนฉุกเฉิน

**7.1ค** ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงการตรวจติดตามผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี และการยอมรับได้สำหรับหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่ดำเนินการภายนอก

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (85 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตร และบริการ และตามกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- (1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของคุณ่ง และสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน
- (2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

### หมายเหตุ

7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ระบุไว้ใน **โครงสร้างองค์การ [ข้อ 1ข(2)]** และใน **หมวด 3** และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าและวิธีการประเมินและข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้อธิบายไว้ใน **หัวข้อ 3.1**

7.2ก(1) ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อคู่แข่งและองค์การอื่น ๆ ที่สามารถเทียบกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ลูกค้าของคุณ่ง และองค์การอิสระอื่น ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ของสถาบันมีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อม  
ในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความ  
หลากหลาย และตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร (\*) รวมถึงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ  
(\* )

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและ  
ขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม
- (2) ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขอนามัย  
ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการ  
และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร (\*)
- (3) ด้านความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร และความ  
พึงพอใจของบุคลากร
- (4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา  
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

#### หมายเหตุ

**7.3** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5  
และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ตามที่อธิบายไว้ใน  
หมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

**7.3** สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร  
ด้วย (\*)

**7.3ก(3)** ในการตอบควรรวมถึงตัววัดและตัวบ่งชี้ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2 ข.(1)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่

([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง และธรรมาภิบาลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง และธรรมาภิบาล รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม/พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ให้แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน (\*) ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) การนำองค์การ ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติ
- (2) ธรรมาภิบาล ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (\*)
- (3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน
- (4) จริยธรรม ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและต่อระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน รวมทั้งผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม
- (5) สังคม การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมถึงความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา การสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

## หมายเหตุ

**7.4ก(1)** คำตอบควร**เกี่ยวเนื่อง/เชื่อมโยง**กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหมวด 1.1

**7.4ก(2)** คำตอบอาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญ ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และ**การตอบสนอง**ของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

**7.4ก(3)** ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐานควร**เชื่อมโยง**กับกระบวนการที่ระบุไว้ใน 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงาน การเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข(1) และ 7.3ก(2)

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

**7.6ก(5)** คำตอบควร**เชื่อมโยง**กับความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ระบุไว้ใน 1.2 ข.(1) และ 1.2 ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ใน 1.2 ค.(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ **การลด carbon footprint การลดของเสียและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์** และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง)

**7.4ข** ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความ**เชื่อมโยง**กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ข ตามลำดับ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่  
([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของ สถาบันเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยจำแนกตามประเภทของตลาด หรือจำแนกตามประเภทผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (\*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

- (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดรวมของการควบคุมค่าใช้จ่าย ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) (\*)
- (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 64-81

### หมายเหตุ

**7.5ก(1)** ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เงินทุนสำรอง และกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคิด จำนวนทุนการศึกษาต่อปี ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่น ๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตัววัดต้องเกี่ยวข้องกับตัววัดด้านการเงินที่สถาบันรายงานไว้ในหัวข้อ 4.1 ก.(1) และแนวทางการบริหารการเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ได้ที่ ([http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)).



## ระบบการให้คะแนน (เพื่อการประเมินระดับพัฒนาการ)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ กระบวนการ (หมวด 1-6) และ ผลลัพธ์ (หมวด 7)

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางที่ตอบไว้ ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า....-.....) ดังนี้

- ปัจจัยหลักด้านธุรกิจซึ่งนำเสนอไว้ในโครงสร้างองค์การ
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ความครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

## มิติการให้คะแนน

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงานป้อนกลับตามแนวทาง EdPEX สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

### A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

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

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

ให้ดูจาก “การดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย” หน้าที่..... ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับพัฒนาการประกอบกับมิติการให้คะแนน



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

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่าง กระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความ สอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับ สถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พึงระลึกไว้เสมอว่า แนวทาง การนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับ แนวทางต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อและของ สถาบัน เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ (ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม) ทั้งนี้ รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่น ๆ (ให้ดู “ขั้นตอนสู่กระบวนการที่มีการพัฒนา” หน้าที่... )

### **ผลลัพธ์**

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

### **L (Level) – “ระดับ”** หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรการวัดที่สื่อถึงความหมาย ที่มีนัยสำคัญ

### **T (Trends) – “แนวโน้ม”** หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไป ปฏิบัติ)

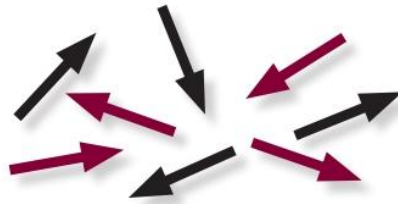
### **C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ”** หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

คัดลอกของ TQA 184-185

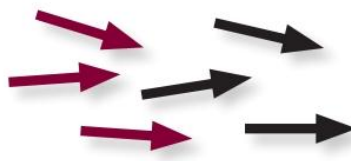
ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์อย่างเต็มที่  
 สิ่งที่ช่วยในการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

1) ดั้งรับปัญหา  
 (0-25%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ  
 (30-45%)



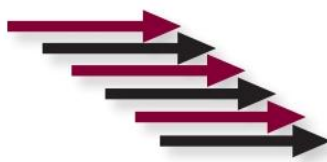
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน สถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน  
 (50-65%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ  
 (70-100%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ ในการที่สถาบันมุ่งค้นหาความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์การได้ จะต้องมีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

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

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึง หมวด 6 )
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้มนการเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการหลัก ๆ ของสถาบันด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง และผลการเรียนรู้ระดับองค์การ หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ดีน่าจะเกิดขึ้น

## “ความสำคัญ” องค์ประกอบสำคัญในการประเมิน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEX คือ ต้องพิจารณาว่ากระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มีความสำคัญต่อปัจจัยหลักด้านธุรกิจของสถาบันหรือไม่ สถาบันควรระบุเรื่องที่เห็นว่า สำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์การและหัวข้อต่าง ๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.2, 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

## การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมด และควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อสถาบัน
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่า

**ช่วงคะแนนใดอธิบายระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65)** คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของสถาบัน เป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการเจงนั้บหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงเพียงใด

## **Read the next higher and the next lower scoring ranges.**

Assign a score(e.g.,55%) with in the chosen range by evaluating whether the item response is closer to the statements in the next higher or the next lower scoring range. As you assign scores, keep in mind these description of the midpoint of the scoring continuum

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

**หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50** แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อสถาบันหรือต่อพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุงและ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และมีการบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน หรือพันธกิจของสถาบันมากขึ้น

ฉบับร่าง : สกอ.

## แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
<b>0% หรือ 5%</b>	<p><b>A</b> ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p><b>D</b> ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p><b>L</b> ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p><b>I</b> ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
<b>10%, 15%, 20% หรือ 25%</b>	<p><b>A</b> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p><b>D</b> การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p><b>L</b> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นที่</p> <p><b>I</b> มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
<b>30%, 35%, 40% หรือ 45%</b>	<p><b>A</b> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p><b>D</b> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p><b>L</b> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมิน และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p><b>I</b> แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
<b>50%, 55%, 60% หรือ 65%</b>	<p><b>A</b> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p><b>D</b> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p><b>L</b> มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p><b>I</b> แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
<b>70%, 75%, 80% หรือ 85%</b>	<p><b>A</b> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p><b>D</b> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p><b>L</b> มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์ และการเรียนรู้ระดับองค์การ</p> <p><b>I</b> แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
<b>90%, 95% หรือ 100%</b>	<p><b>A</b> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p><b>D</b> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน</p> <p><b>L</b> มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p><b>I</b> แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p>

คะแนน	คำอธิบาย
	ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

### แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
<b>0% หรือ 5%</b>	<p><b>Le</b> ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p><b>T</b> ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p><b>C</b> ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I</b> ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
<b>10%, 15%, 20% หรือ 25%</b>	<p><b>Le</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p><b>T</b> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p><b>C</b> แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I</b> มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
<b>30%, 35%, 40% หรือ 45%</b>	<p><b>Le</b> มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p><b>T</b> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p><b>C</b> เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p><b>I</b> มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
<b>50%, 55%, 60% หรือ 65%</b>	<p><b>Le</b> มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p><b>T</b> แสดงถึงแนวโน้มที่ชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p><b>C</b> ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p><b>I</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>
<b>70%, 75%, 80% หรือ 85%</b>	<p><b>Le</b> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p><b>T</b> สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p><b>C</b> มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p><b>I</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>
<b>90%, 95% หรือ 100%</b>	<p><b>Le</b> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p><b>T</b> สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p><b>C</b> แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง</p> <p><b>I</b> มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>



## แนวทางการตอบเกณฑ์ EdPEX

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบข้อกำหนดทั้ง 17 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้ดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งแนวทางการให้คะแนน (หน้า .....) ซึ่งอธิบายวิธีการตรวจประเมินคำตอบและตัดสินผลสำเร็จของสถาบัน

### ขั้นตอนแรก

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

ให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ซึ่งให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์นี้ดังต่อไปนี้ :

- เกณฑ์ EdPEX (ในหน้า..... )
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า..... )
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า .....)
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อต่างๆ (ในหน้า .....)

#### 2. ทำความเข้าใจวิธีอ่านและการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ

ให้ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX (ดูรูปในหน้า ....) ซึ่งแสดงถึงประเภทและส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ ความสำคัญของแต่ละส่วนของหัวข้อ ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อยู่ประเด็นที่ควรพิจารณาและหมายเหตุของแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดของหัวข้อในประเด็นที่ควรพิจารณาจะอยู่ในรูปแบบคำถาม ซึ่งบางข้อจะมีหลายคำถาม ให้ตอบคำถามให้ครบถ้วนในทุกหัวข้อ ทั้งนี้เพราะสารสนเทศที่ขาดหายไปอาจแสดงให้เห็นว่าเป็นจุดอ่อนในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน อย่างไรก็ตาม สถาบันไม่จำเป็นต้องตอบคำถามแต่ละข้อแยกกัน คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยชี้แนะให้ความหมายของสารสนเทศที่ต้องตอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น สถาบันอาจรวมตอบคำถามต่าง ๆ ภายใต้ประเด็นการพิจารณาเดียวกันตามความเหมาะสม

#### 3. การทบทวนแนวทางการให้คะแนน

ในการเตรียมคำตอบของหัวข้อต่าง ๆ สถาบันต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า ....) ทั้งนี้เพราะแนวทางการให้คะแนนนั้นนอกจากจะเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว ยังให้ความสำคัญกับระดับพัฒนาการของแนวทาง ความครอบคลุมของการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ ขอบเขต(ความลึก)ของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน

ในทำนองเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง

#### 4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญ ๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้อยู่ในสถาบันของท่าน คำศัพท์ที่พิมพ์เป็นตัวหนาและเอนจะมีคำอธิบายขยายความไว้ใน "อภิธานศัพท์" ในหน้า ..... การทำความเข้าใจกับคำสำคัญเหล่านี้จะช่วยให้คุณสามารถประเมินสถาบันตนเองได้อย่างถูกต้อง และสื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจกระบวนการ และผลลัพธ์ของท่านและเพื่อใช้ในการวางแผนการปรับปรุง

## 5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การ (หน้า....) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์การจะช่วยให้ทุกฝ่ายได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานเพื่อขอรับการประเมิน หรือผู้ประเมินรายงาน ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อการหยุด พันธกิจ และผลการดำเนินงานของสถาบัน

### แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์ EdPEX จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญ ๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์การน้อยมาก ตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราการปรับปรุงที่ช้ากว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่ **เทียบกัน** ได้ สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไร และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ช่วยให้สถาบันหรือผู้ประเมินรายงานของสถาบันสามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน (ที่ส่งผลกระทบต่อปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อ มีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้นสถาบันจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลักตามแนวทางดังต่อไปนี้

#### 1. เข้าใจความหมายของคำว่า "อย่างไร"

**หัวข้อกระบวนการ** ประกอบด้วยคำถามที่ใช้คำว่า "อย่างไร" สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนนในหน้า....ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่วิธีปฏิบัติจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม "สารสนเทศผิวเผิน" ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

##### แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

##### แสดงให้เห็นว่ามี การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

**ในการตอบคำถาม** ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในสวนต่าง ๆ ของสถาบัน

##### แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามี การเรียนรู้

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามี การแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

##### แสดงให้เห็นว่ามี การบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน วัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน



## 2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อกระบวนการมีอยู่สองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญ ๆ และขั้นตอนการดำเนินการ แม้ว่ากระบวนการรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่ถ้าขาดข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ก็ไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ของสถาบัน คำถามในลักษณะนี้จะช่วยให้สถาบันสามารถแสดงความสามารถและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการ รวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่องที่น่าเสนอไว้ในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

## 3. แสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวา

การแสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวา ของหัวข้อกระบวนการและการติดตามผลของตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อผลลัพธ์ จะส่งผลให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น **คำตอบควรแสดงให้เห็นว่าการมีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาใน 4 เรื่องคือ**

- โครงร่างองค์การควรระบุเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันไว้ให้ชัดเจน
- ในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลัก ควรระบุเรื่องที่ต้องการมุ่งเน้นที่สุด และควรอธิบายว่ามีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- อธิบายการวิเคราะห์และทบทวนผลในระดับองค์การ (หัวข้อ 4.1) โดยนำเสนอวิธีการที่สถาบันใช้วิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
- ในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ (หมวด 2) และหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ควรเน้นระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

## แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

### 1. ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่เน้นไว้ในโครงร่างองค์การ และในหมวดการนำองค์การ หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า หมวดการมุ่งเน้นบุคลากรและหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

### 2. รายงานระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

รายงานระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

รายงานแนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของ **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ** โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ช่วงเวลา เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช้ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ในอนาคต

**ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาที่น้อยที่สุดสำหรับข้อมูลแนวโน้ม ช่วงเวลาที่ใช้ควรเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์บางอย่าง แนวโน้มอาจจะนานถึง 5 ปีหรือกว่านั้น**

สำหรับผลลัพธ์ที่มีความสำคัญควรรายงานข้อมูลใหม่ด้วย แม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มหรือการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน อธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี

**รายงานการเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของสถาบันอื่นที่เหมาะสม

**รายงานการบูรณาการ** โดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด พร้อมการจำแนกอย่างเหมาะสม (ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มลูกค้าอื่นที่สำคัญ บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการ)

## ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และคำตอบต่างหัวข้อก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำ ในกรณีดังกล่าว สารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญจึงควรระบุไว้กำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรง ตัวอย่างเช่น ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาคณาจารย์และระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์และการเรียนรู้ในที่อื่น ๆ อีกในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

### 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากเนื้อที่บนกระดาษให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์นำหัวข้อ เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด การจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะบีบให้สถาบันพิจารณาว่า สิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถาบันและในการรายงานผลลัพธ์

### 3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตาราง เพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับ การแสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาระยะยาว หรือเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นสัดส่วน) ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัย ในแง่ของจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปเนื่องจากอุบัติเหตุต่อบุคลากร 100 คน อาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด หากจำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือสถาบันมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับสถาบันอื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน

กราฟนี้ แสดงข้อมูลที่อาจเป็นส่วนหนึ่งของการตอบหัวข้อ 7.1-3 กราฟแสดงอัตราการสอบผ่านใบรับรองวิชาชีพ (max mean median)

กราฟแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลายอย่างของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- การระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- รายงานทั้งระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น อัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงว่าแนวโน้มที่สูงขึ้น ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน

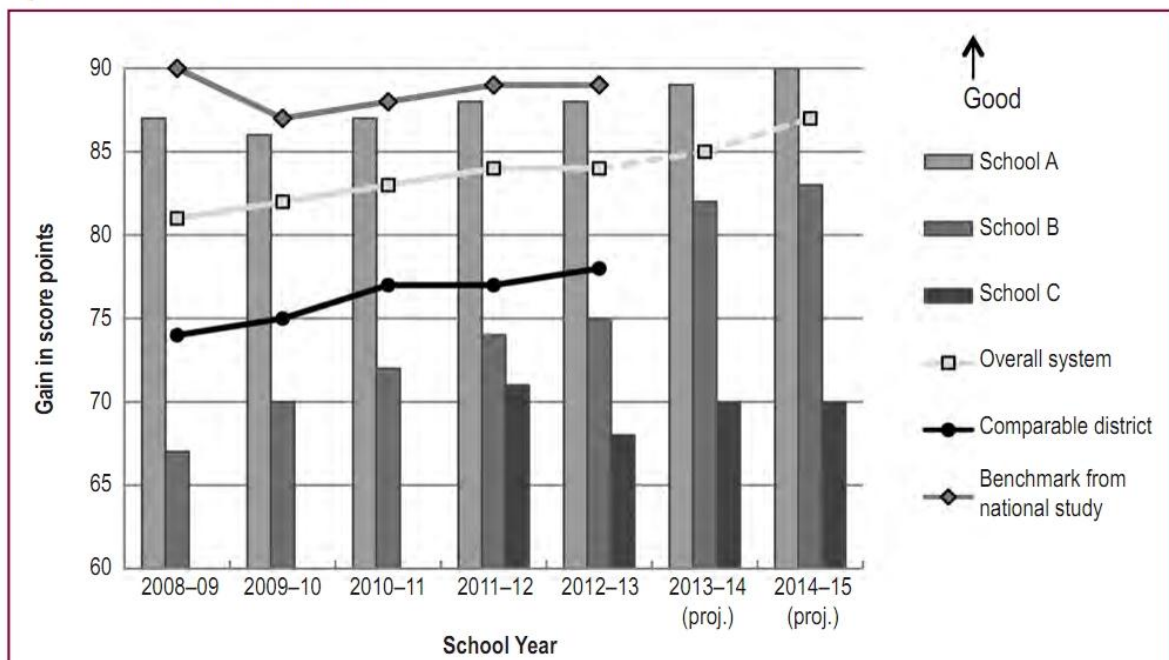
- สถาบันการศึกษานี้ ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่ามีการติดตาม **อัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ** ที่สูงขึ้น ทั้ง **ในระดับภาพรวมทั้งประเทศ และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง**
- สถาบันคาดการณ์อัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้นในทุกสถาบัน ระหว่างปีการศึกษา **2555-2556 ถึง 2558-2559** ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงอย่างฉับพลัน หรืออย่างก้าวกระโดดเมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบัน ในรายงานควรมีข้อความอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดดังกล่าว และอาจอ้างถึงการเรียนรู้ที่สำคัญจากสถาบัน ก ที่ใช้เป็นฐานในการคาดการณ์

การวิเคราะห์กราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนน ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการและระดับพัฒนาการขององค์กร ดังนี้

- ระดับโดยรวมในปัจจุบันของผลการดำเนินการของสถาบันดีเลิศ โดยดูจากการเปรียบเทียบกับ **สถาบันอื่นที่เทียบกันได้** และค่าเทียบเคียงระดับชาติ
- ผลโดยรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สถาบัน ก เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน — แสดงผลการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่ดี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 สถาบัน ข มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ระดับของผลการดำเนินการใกล้เคียงกับสถาบันอื่นที่เปรียบเทียบกันได้ แต่ยังต่ำกว่าสถาบัน ก
- สถาบัน ค ในรายงานระบุว่าเป็นสถาบันที่เพิ่งเกิดใหม่ — กำลังเริ่มมีปัญหาเพราะคะแนนไม่สูงขึ้น แต่คาดว่าจะดีขึ้นอย่างพลิกผัน (สถาบันควรอธิบายถึงปัญหาดังกล่าวอย่างสั้น ๆ)

สถาบันคาดการณ์ว่าทุกสถาบันจะมีอัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้น สถาบัน ค จะยังคงตามหลังสถาบันอื่น ๆ และจะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในปี 2556-2557

Figure 7.1-3 Gains in Math Achievement





## ค่านิยมหลักและแนวคิด

ค่านิยมหลักและแนวคิดนี้ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกในองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ **และความยั่งยืน**

เกณฑ์ EdPEX จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- การศึกษาที่มุ่งเน้น**ผู้เรียน**
- การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- **การให้ความสำคัญกับบุคลากร** และคู่ความร่วมมือ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

### การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นผู้เรียน**และลูกค้ากลุ่มอื่น** แสดงถึง**ค่านิยมของสถาบันและแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรม** ให้ประจักษ์ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงต่อ**บุคลากร วิสัยทัศน์** ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถและนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่**ผู้นำกำหนดขึ้น** ควรช่วยชี้นำการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่**สำคัญ** ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อ**การปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม** ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการ**วางแผน การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้กล้าเสี่ยงด้วยปัญญา** การสื่อสาร การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป็นผู้ตัดสินใจที่ดีที่สุดในเรื่องผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้นสถาบันจึงต้องพิจารณาสิ่งที่ส่งผลต่อคุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ได้แก่ องค์ประกอบและคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ ช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จะติดต่อเข้าถึง และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยนำไปสู่การได้มา สร้างความพึงพอใจ ความชอบและความจงรักภักดีของลูกค้าและผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี และผลในท้ายที่สุด คือ ความยั่งยืนของสถาบัน ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนมีทั้งองค์ประกอบที่เป็นปัจจุบันและมองไปในอนาคต ความเข้าใจ ความประสงค์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในขณะนี้และคาดคะเนถึงความประสงค์ในอนาคต รวมถึงตลาดในอนาคต

ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน มีหลายปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการรับรู้ถึงคุณค่าและความพึงพอใจ ซึ่งรวมถึงวิธีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความจงรักภักดี

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน จึงมีความหมายมากกว่าเพียงการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการเรียน การผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือลดความจำเป็นที่ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อมุมมองที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีต่อสถาบัน ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่สำคัญของความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากนี้ความสำเร็จของสถาบันในการตอบสนองต่อผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามเป้า ขอร้องเรียน หรือความผิดพลาดในขั้นตอนการบริการ จะมีความสำคัญยิ่งต่อการรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้กับสถาบัน และสร้างความผูกพันในระยะยาว

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากจัดการตามหลักสูตรและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้แล้ว ยังต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างนี้ อาจเป็นการนำเสนอ บริการทางการศึกษาใหม่ ๆ การผสมผสานของหลักสูตรและบริการ หรือการจัดบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะราย กลไกการเข้าถึงและ การสื่อสารที่หลากหลาย การตอบสนองที่ฉับไว หรือสัมพันธ์ภาพพิเศษเฉพาะกลุ่ม

การมุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งไปสู่การรักษาและสร้างความจงรักภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การขยายส่วนตลาด และการเติบโต สถาบันจำเป็นต้องมีความไวในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หรือความต้องการใหม่ ๆ ของผู้เรียนและลูกค้าตลาด และต้องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องใส่ใจต่อเสียงของลูกค้า และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนจึงต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและความคล่องตัวของสถาบัน

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่โดดเด่นได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ

**การเรียนรู้ระดับองค์กร** ต้องประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทาง **หลักสูตร บริการ และตลาดใหม่**

การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือ การเรียนรู้ควรเป็น (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร (2) สิ่งที่เป็นปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง

(4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน และ (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ หมายรวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร **อาสาสมัคร ผลการวิจัย และพัฒนา** ข้อมูลจากผู้เรียนและ**ลูกค้ากลุ่มอื่น** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้ (1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และ**ลูกค้ากลุ่มอื่น** ด้วยหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่ ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุง (2) สร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา (3) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ (4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเปล่า และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง (5) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง และการลดรอบเวลา (6) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายของสถาบัน และ (7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

**การเรียนรู้ระดับบุคคล** ความสำเร็จของผู้**ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้นำ** นับวันจะขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญ จึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อม ๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย

สถาบันลงทุนเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และโอกาสเพื่อการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอื่น ๆ **รวมทั้งการเตรียมบุคลากรให้รองรับสมรรถนะหลัก** ในอนาคตของสถาบัน **การฝึกงานในหน้าที่** เป็นวิธีที่จะสร้างความชำนาญแบบคร่อมสายงาน และเชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับความต้องการ ด้านอัตรากำลังและความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ**คุ้มค่าที่สุด** การให้การศึกษและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้ผ่านเว็บ และการเรียนทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้ (1) บุคลากรยังคงอยู่กับสถาบันโดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจและความสามารถรอบด้านมากขึ้น (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบันมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงมีไว้เพื่อให้มีหลักสูตรและบริการที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถาบันมีการตอบสนองที่ดีขึ้น มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และมีประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้มีความยั่งยืนอยู่ในตลาด มีความได้เปรียบในด้านผลการดำเนินการ นอกจากนี้ยังทำให้**บุคลากร**มีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

## **การให้ความสำคัญกับบุคลากร และคู่ความร่วมมือ**

ความสำเร็จของสถาบันนับวันจะขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ บุคลากรจะมีความผูกพันได้ต้องมีบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจ และการให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน นอกจากนั้น สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรและคู่ความร่วมมือ ทั้งในด้านพื้นฐาน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ

**การให้ความสำคัญต่อบุคลากร** การให้ความสำคัญต่อคนในสถาบัน หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้ นับวันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับบุคลากรรวมถึง (1) การพิสูจน์ให้เห็นถึง**ความมุ่งมั่น** ของผู้นำที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จ (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้

รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ (3) จัดให้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าภายในสถาบัน (4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าเผชิญความเสี่ยงด้วยปัญญาเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และ (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

**การให้ความสำคัญกับความร่วมมือ** สถาบันต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง **ความร่วมมือระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร** การเป็นคู่ความร่วมมือกับบุคลากรอาจทำให้เห็นโอกาสที่จะพัฒนา การฝึกอบรมคร่อมสายงานหรือการปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ เช่น การสร้างทีมงานที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้ การตั้งกลุ่มความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจหมายถึง **ลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาอื่น องค์กรอื่น** ในชุมชน พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ภายนอกสถาบัน ซึ่งนับวันจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น อาจเป็นช่องทาง **ในการเสริมสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่** หรือเป็นฐานให้ **สร้าง** หลักสูตรหรือบริการใหม่ หรือบริการใหม่ ๆ ที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กร หรือขีดความสามารถในการเป็นผู้นำขององค์กรทั้งสองในประเด็นที่เป็น **ความสนใจร่วมกัน** ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่ประสบความสำเร็จ คู่ความร่วมมือจะต้องพัฒนา วัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็น **พื้นฐาน**ของการลงทุนลงแรง และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือตกลงร่วมกันกำหนดเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่าที่สุด

## ความคล่องตัว

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบันซึ่งมีสภาพแวดล้อมในการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องมีความคล่องตัว ซึ่งคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ สถาบันกำลังเผชิญกับระยะเวลาในการนำเสนอ/ปรับปรุงหลักสูตรและบริการใหม่ ๆ ที่สั้นลงเรื่อย ๆ มีการเรียกร้องให้หน่วยงานของรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม เนื่องจากในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยขึ้นมาก ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ อาจถูกกระตุ้นด้วยเทคโนโลยีใหม่ การนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่ ความวุ่นวายหรือความตึงเครียดทางเศรษฐกิจ ข้อบังคับด้านกฎระเบียบ หรือข้อเรียกร้องจากสังคมและชุมชน ดังนั้นสถาบันจึงต้องมีความสามารถที่จะ **พลิกโฉม/ปรับเปลี่ยน**ตนเองได้ โดยใช้รอบเวลาที่สั้นลงเรื่อย ๆ การปรับปรุงใหญ่ ๆ ในเรื่องเวลาที่ใช้ในการตอบสนอง มักต้องเปลี่ยนระบบงานใหม่ ปรับกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น หรือต้องสร้างขีดความสามารถในการส่งผ่านอย่างรวดเร็วระหว่างกระบวนการต่าง ๆ บุคลากรที่ได้รับการอบรมคร่อมสาย และได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบันในสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ทุกมิติของการดำเนินการที่วัดด้วยเวลาได้กลายเป็นความวิกฤตในปัจจุบัน และรอบเวลาควรเป็นตัววัดหลักของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในระบบงาน โครงสร้าง คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลผลิตและความยั่งยืน ในภาวะเศรษฐกิจที่ท้าทาย

## การมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจุบันต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดปัจจัยหลักด้านสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญยิ่งถึงแม้ผลลัพธ์จะคาดเดาได้ยาก การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืน และการเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ต้องมีทิศทางอนาคตที่ชัดเจน ทั้งยังต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า (เช่น ผู้เรียนและครอบครัว) บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ชุมชน และสังคม สถาบันยังต้องมีความคล่องตัวที่จะปรับแผน ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

Your organization's planning should anticipate many factors, such as students' and other customers' expectations; new education and partnering opportunities; changing economic conditions; workforce capacity and capability needs; the competitive global market; technological developments; changes in student, other customer, and market segments; new business models; evolving regulatory requirements; changes in community and societal expectations and needs; and strategic moves by competitors and comparable organizations. Your strategic objectives and your resource allocations need to accommodate these influences. A focus on the future includes developing your leaders, workforce, and suppliers; accomplishing effective succession planning; creating a supportive environment for taking intelligent risks and encouraging innovation; and anticipating societal responsibilities and concerns.

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจ (\*) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการที่จะค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์ และความกล้าที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่เพียงในหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบและกระบวนการทั้งหมดในทุก ๆ ด้าน การบริการจัดการสถาบัน จึงต้องสร้างบรรยากาศให้ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมควรบูรณาการเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเกื้อหนุน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์ในทุกส่วนของสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน



## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของสถาบัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลัก **ผลผลิต** ผลลัพธ์ และ**ผลสัมฤทธิ์** การบริหารจัดการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน เช่น **ตัววัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับผู้เรียน** **ลูกค้ากลุ่มอื่น** **หลักสูตร** **บริการ** และ**กระบวนการ** การเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติ ตลาดและผลการดำเนินการของคู่แข่ง ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือ ต้นทุน งบประมาณ และการเงิน ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎหมาย การบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ควรจำแนกกลุ่มของข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ผล เช่น จำแนกกลุ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนตามเนื้อหา ตามกลุ่มประชากรของผู้เรียน ตามกลุ่มตลาด หลักสูตร บริการ และกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อดูแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความ**เกี่ยวเนื่อง** เป็นเหตุปัจจัยซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหาร ความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่น ซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ **ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุด ที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ด้านผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน** การพัฒนาผู้เรียน **ลูกค้ากลุ่มอื่น** การ**ปฏิบัติ** การเงิน งบประมาณ และผลการดำเนินการด้านสังคม **กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน** **ลูกค้ากลุ่มอื่น** และ**ผลการดำเนินการของสถาบัน** จะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ**เป้าประสงค์ของสถาบัน** ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการติดตามผลจะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม/จริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถาบันและบุคลากรในการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม/จริยธรรม การ**ปกป้อง**สุขภาพและความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม การปกป้องดังกล่าว ควรครอบคลุมถึงปฏิบัติการของสถาบันที่อาจส่งผลกระทบต่อทุกด้าน นอกจากนั้น สถาบันควรเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดของเสียที่แหล่งเกิด ในการวางแผนควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารทางกายภาพ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการ**ขนส่ง** ในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศ และการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความเชื่อมั่นของสังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี สภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบันควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูง และต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อม ภายใต้ขอบข่ายที่สถาบันสามารถครอบคลุมถึง (ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของสถาบัน) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจรวมถึง การพัฒนาการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลด carbon footprint การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในภาคอุตสาหกรรมและในภาคการศึกษา และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางการแข่งขัน

การเป็นผู้นำในฐานะองค์การต้นแบบ สามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้นำสถาบันต่อมาตรการต่าง ๆ ดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง ลูกค่างานอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ สังคมและชุมชน

เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เทียบกับได้สร้างความจงรักภักดีต่อสถาบัน ส่งผลให้เศรษฐกิจเติบโต ทำให้ชุมชนดีขึ้น และส่งผลดีต่อสังคมโดยรวม เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุล เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งในการสื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

## มุมมองเชิงระบบ

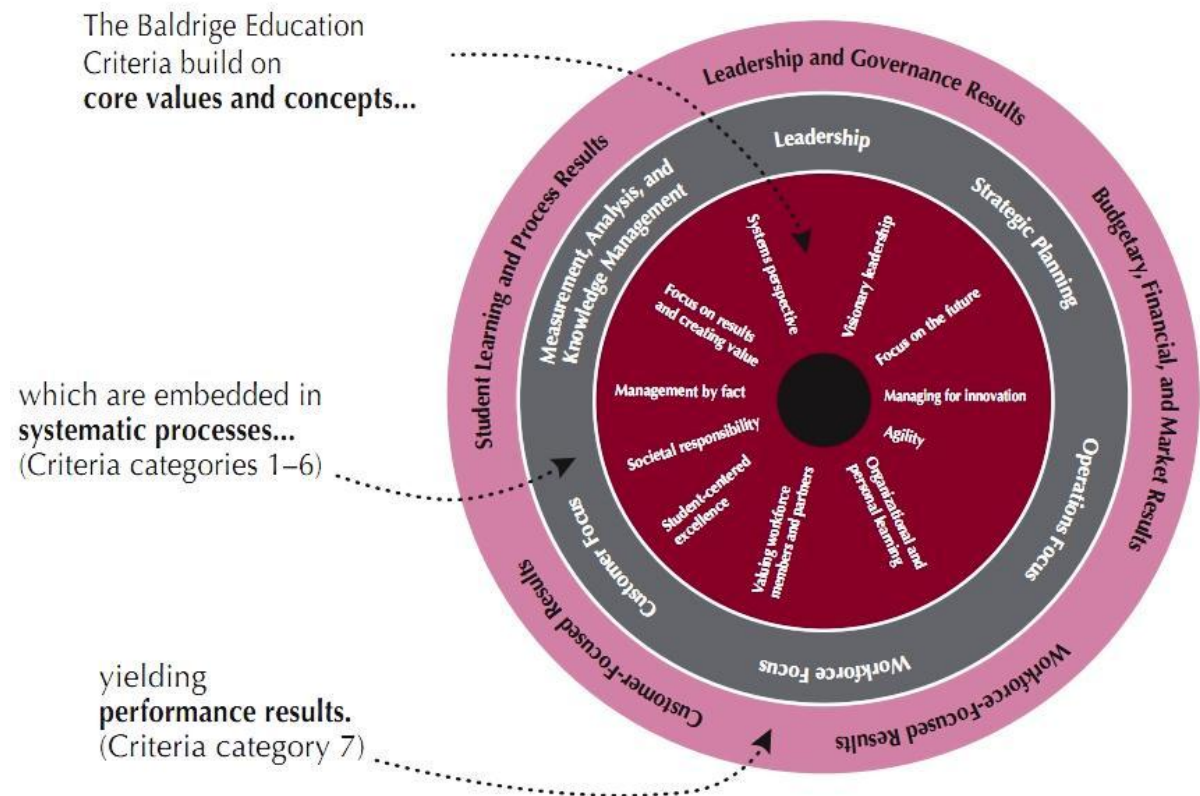
เกณฑ์ EdPEX นี้ เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ คำนึงถึงหลักและแนวคิด รวมทั้งเกณฑ์การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบัน การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญทางการศึกษา รวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนใน

ระบบการบริหารจัดการของสถาบัน มีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นปรากฏในเกณฑ์ EdPEX นี้ ดังแสดงในหน้า 3 เมื่อสถาบันมีมุมมองเชิงระบบผู้นำระดับสูงของสถาบันจะให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตาม ตอบสนอง และบริหารงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ทั้งหลายเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายถึงการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังหมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลัก และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ด้วยเหตุนี้ มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้สถาบันมีความยั่งยืน

### The Role of Core Values and Concepts





## การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาปี 2554-2555

การจัดทำเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2556-2557 นี้ ตรงกับปีที่ 25 ที่ฉลองโปรแกรมของ บัณฑิต จุดเด่นที่ทำให้สามารถดำเนินโครงการนี้ได้อย่างมีคุณค่าจวบจนปีนี้ เป็นเพราะ ความเท่าทันอย่างต่อเนื่องของเกณฑ์บัณฑิต

เกณฑ์นี้ได้รับการปรับปรุงโดยตลอดด้วยวัตถุประสงค์ประการเดียว คือ ความสามารถที่เกณฑ์จะสะท้อนถึงการยืนหยัดอยู่ในระดับนำของแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ซึ่งประธานท่านหนึ่งของคณะผู้พิจารณารางวัลคุณภาพของบัณฑิตในทศวรรษที่ 1990 กล่าวไว้ คำสำคัญในประโยคนี้ คือ คำว่า 'การอยู่ในระดับแนวหน้า' และ 'ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว' เกณฑ์นี้จะอยู่บนฐานของแนวปฏิบัติที่องค์การด้านธุรกิจและอื่น ๆ ดำเนินการจนประสบความสำเร็จและสามารถเป็นต้นแบบที่ดี เป็นแนวปฏิบัติที่นำไปสู่ความยั่งยืนและการแข่งขันได้ เมื่อสถาบันยึดแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นผลลัพธ์ โดยใช้มุมมองที่เป็นระบบอย่างมีบูรณาการ

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในแต่ละครั้งทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างไรก็ตามมองย้อนกลับไปเมื่อ 25 ปีที่แล้ว ตั้งแต่เมื่อมีเกณฑ์บัณฑิตใหม่ ๆ จะเห็นว่า เกณฑ์เปลี่ยนไป **ขนานใหญ่** ทั้งนี้ **'การเปลี่ยนขนานใหญ่'** เป็นเรื่องจำเป็นโดยเฉพาะเมื่อเรารับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงรอบด้านทั้ง เศรษฐกิจทั่วโลก เทคโนโลยี พฤติกรรมของลูกค้า ความคาดหวังของบุคลากร รวมถึงความห่วงใยและความรับผิดชอบต่อสังคม ประเด็นที่เปลี่ยนแปลงในเกณฑ์ยังคงเป็นกระบวนการอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่จะมีจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญมากกว่าเพียงการเปลี่ยนคำหรือข้อความที่ใช้ในแต่ละหัวข้อ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะเป็นแก่นที่ผู้นำระดับสูงของทุกองค์การต้องใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดเส้นทางเชิงธุรกิจและเพื่อความยั่งยืนขององค์การ

จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์นี้ ผูกโยงกับเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง ที่ผู้นำทุกคนต้องคำนึงถึงและพิจารณา เพื่อให้สถาบันในยุคต่อไปสามารถอยู่ตลอดรอดฝั่งได้ ซึ่งประกอบด้วย (1) การออกแบบและดำเนินการให้มีระบบงานที่แข่งขันได้ (2) การเสริมสร้างและจัดการนวัตกรรม และ (3) ความสามารถในการใช้โอกาสและจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจากสื่อสังคมออนไลน์แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่บ้างในทุกหัวข้อ แต่การปรับเปลี่ยนที่สำคัญในหัวข้อต่าง ๆ และในส่วนที่เกี่ยวกับสาระด้านการศึกษา มีดังต่อไปนี้

### การออกแบบและนำเรื่องระบบงานไปปฏิบัติ

การตัดสินใจเรื่องระบบงานถือเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบัน การตัดสินใจเรื่องนี้ จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถในการทำกำไร และความยั่งยืนของสถาบัน การตัดสินใจเรื่องระบบงานจะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง รวมทั้งความสามารถในการทำกำไร และการอยู่รอดของสถาบัน นอกจากนี้ ยังเป็นงานหนึ่งของการนำองค์การและแก่นสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในปี 2556 นี้ เกณฑ์ EdPEX รวมเรื่องกระบวนการด้านสารสนเทศและการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย

## การบ่มเพาะและจัดการนวัตกรรม

ประเด็นหนึ่งที่ยังปรากฏชัดขึ้นเมื่อมีโอกาสที่จะเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ นวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความยั่งยืน นิยามของนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดจากการกระทำที่มีมาอย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความหมายต่อ หลักสูตร บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบัน เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นผลของสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการที่สามารถระบุถึงโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการสานต่อโอกาสนั้น ๆ ที่สถาบันพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นเรื่องที่เหมาะสมจะเสี่ยงได้ การที่จะสามารถให้เกิดนวัตกรรม ต้องการทรัพยากรมาสนับสนุน และความพร้อมที่จะเผชิญความล้มเหลว การเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเป็นงานหนึ่งของผู้นำระดับสูง การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์ และการดำเนินการตามความเสี่ยงนั้น ๆ จะต้องฝังลึกอยู่ในการจัดการและการปฏิบัติการของสถาบัน ดังนั้น มิติต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถไปสู่วัตกรรมการนั้น จะกระจายอยู่ในทุกหมวดของเกณฑ์ EdPEX นี้

## ความสามารถในการใช้สื่อสังคมออนไลน์

แม้ว่ากลยุทธ์สื่อสังคมออนไลน์ยังไม่ใช่นโยบายปฏิบัติที่สถาบันชั้นนำทุกแห่งใช้ในปัจจุบัน แต่หากใช้เวลาเพื่อเพิ่มเรื่องนี้ จนกว่าจะมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในรอบต่อไป จะทำให้เราไม่สามารถมีนโยบายปฏิบัติซึ่งประกันได้ว่า เราจะยืนหยัดอยู่ในระดับแนวหน้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่ออัตราความเปลี่ยนแปลงทุกวันนี้เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก สื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทอยู่แล้วในด้านต่อไปนี้ (1) การเข้าถึงผู้เรียน ลูกค้ายุคอื่น และผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นลูกค้า (2) การเชื่อมโยงระหว่างคณาจารย์และบุคลากรและกับผู้นำของสถาบัน (3) การประสานกับผู้ส่งเสริมและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และ (4) การรวบรวมข้อมูลและการศึกษาวิจัย

การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างเข้มข้น อาจจะทำให้เกิดความเสียหายต่อสถาบัน กลไกที่ดีที่สุดที่จะทำให้ความเสียหายลดน้อยลงได้ คือ การยึดถือค่านิยมของสถาบันเป็นสำคัญ เกณฑ์ EdPEX ปี 2556-2557 นี้ รวมเรื่องสื่อสังคมออนไลน์เพื่อวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ทั้ง 4 ข้อข้างต้น แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนทุกหมวด แต่เรื่องที่เปลี่ยนแปลงมากที่สุดในเกณฑ์นี้และส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาระด้าน การศึกษานั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

### บทนำ : โครงร่างองค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ เพิ่มคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ส่งเสริมและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ บทบาทที่มีต่อระบบงานของสถาบัน

ส่วนที่ 2 สภาพการณ์ขององค์การ เพิ่มเรื่องการประเมินโครงการและกระบวนการหลัก ๆ ขององค์การ การบริหารจัดการโครงการที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการ

### หมวด 1 การนำองค์การ

หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง จะเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา และถามถึงวิธีที่ผู้นำระดับสูงนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เป็นกลไกในการสื่อสาร

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง จะถามว่า กรรมการที่อยู่ในระบบการกำกับดูแลขององค์กรทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้นำระดับสูงประสบความสำเร็จได้อย่างไร

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดนี้เน้นเรื่องนวัตกรรมและระบบงานมากขึ้น

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หัวข้อนี้ได้ปรับเขียนขึ้นใหม่ โดยเพิ่มคำถามที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรมและการค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ คำถามอื่น ๆ จะเจาะลึกถึงกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร ได้มีการปรับประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้แนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดอยู่กับการวางแผนที่ใช้เครื่องมือเฉพาะเจาะจงบางอย่าง เช่น การวิเคราะห์ SWOT

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หัวข้อ 3.1 เสี่ยงจากลูกค้า จะถามถึงปฏิสัมพันธ์และการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการรับฟังเสียงของผู้เรียนปัจจุบันและลูกค้ากลุ่มอื่น

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า จะถามถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร จะถามถึงการใช้เสียงของลูกค้า ตลาดและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จากสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจและนวัตกรรม การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เคยระบุไว้เดิมเป็นประเด็นแยกต่างหากในหมวด 3 ส่วนเรื่องอื่น ๆ ยังไม่เคยปรากฏในเกณฑ์เดิม หัวข้อนี้ยังเพิ่มคำถามถึงการทบทวนโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน

หัวข้อ 4.2 เปลี่ยนชื่อเป็น 'การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information, and Information Technology) หัวข้อนี้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของความยั่งยืนขององค์กร

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร เพิ่มเรื่องการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมา รวมทั้งอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนดบริบทที่องค์กรใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคต

## หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

มีการปรับเปลี่ยนหมวดนี้อย่างมากเพื่อเน้นกระบวนการภายในและประสิทธิผลของการปฏิบัติการอันเป็นผลจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับระบบงาน (หมวด 2)

หัวข้อ 6.1 ปรับเป็น "กระบวนการทำงาน" โดยเน้นที่การออกแบบ การบริหารจัดการและการปรับปรุงหลักสูตร การบริการและกระบวนการต่าง ๆ โดยจะรวมกระบวนการสนับสนุนที่ทำให้สถาบันสามารถบรรลุความต้องการหลักทางธุรกิจ

หัวข้อ 6.2 ปรับเป็น “ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ” ซึ่งจะเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม การแยกหัวข้อเหล่านี้ออกมาเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลต่อความยั่งยืนของการปฏิบัติการและขององค์กร

## หมวด 7 ผลลัพธ์

การปรับเปลี่ยนหัวข้อต่าง ๆ ในหมวดนี้ จงใจที่จะไม่ให้สอดคล้องกับกระบวนการในแต่ละหมวด โดยตรงตั้งแต่หมวด 1-6 เพื่อให้มองผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมักจะเกิดจากกระบวนการในหมวดต่าง ๆ มากกว่าเพียงหมวดใดหมวดหนึ่ง

ค่าคะแนนสำหรับผลลัพธ์หัวข้อ 7.2 และ 7.3 นั้น ปรับเป็นข้อละ 85 คะแนน ซึ่งจะเน้นบทบาทของความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรเพื่อให้ส่งผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด (หัวข้อ 7.5 มีค่าคะแนนเท่ากับ 80)

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ได้แยกเรื่องจัดการห่วงโซ่อุปทานออกมาเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เพราะเป็นการแสดงถึงองค์ประกอบของระบบงานที่เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์การหลายแห่ง

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและ**ธรรมาภิบาล** ระบุอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่าเป็นความรับผิดชอบของการนำองค์การ เนื่องจากเป็นที่ยอมรับว่า องค์การจะสามารถบรรลุกลยุทธ์ได้ต่อเมื่อผู้นำระดับสูงชี้แนะและคอยติดตามความก้าวหน้า

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

ปรับคำอธิบายของคำว่า “ความคล่องตัว (Agility)” “การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)” และ “การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)” เพื่อสะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อการ**เกิดภาวะชะงักงันที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ** ปัจจัยภายนอกด้านสิ่งแวดล้อม และความจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

## อภิธานศัพท์

เพิ่มคำอธิบายศัพท์ 2 คำ ได้แก่ “**ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา (Intelligent risks)**” และ “โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic opportunities)” นอกจากนี้ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของอภิธานศัพท์ให้อ่านได้สะดวกขึ้น

เพิ่มให้คำจำกัดความของคำว่า “ลูกค้า (Customer)” หมายรวมถึงผู้มาใช้หลักสูตรและบริการของสถาบัน (ผู้เรียนและอาจหมายถึงผู้ปกครอง) และผู้อื่นที่จ่ายเงินเพื่อใช้หลักสูตรและบริการส่งเสริมการศึกษา ทั้งนี้ จะพบการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในเกณฑ์ฉบับนี้ตลอดเล่มและในเอกสารที่เกี่ยวข้อง



## อภิธานศัพท์

**ประโยคแรกของคำศัพท์เป็นคำนิยาม ซึ่งตามด้วยประโยคขยายความและวิเคราะห์คำศัพท์นั้น ย่อหน้าถัด ๆ มาเป็นตัวอย่าง การอธิบายหรือความเชื่อมโยงที่สำคัญต่อเกณฑ์ในหมวดอื่น คำศัพท์ที่มีในอภิธานศัพท์ทั้งหมดนี้ จะปรากฏเป็นอักษรตัวหนา ในเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน**

### Action Plans : แผนปฏิบัติการ

คำว่า “**แผนปฏิบัติการ**” หมายถึง แผนที่สถาบันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้คนทั่วทั้งสถาบันมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การนำแผนปฏิบัติไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น อาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึง การตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติหรือกลุ่มวิชาซีพอยู่ในกลุ่มนำ (25 % แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึง การวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ยังไม่เพียงพอของผู้เรียนในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมิน การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรพิจารณาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : Strategic Objectives**” ในหน้า (...)

### Alignment : การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

คำว่า “**การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน**” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของสถาบัน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกื้อหนุนกัน เพื่อใช้ในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ 1) สถาบัน/ผู้นำระดับสูง 2) กระบวนการหลัก และ 3) หลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**การบูรณาการ : Integration**” ในหน้า (.....)



## Analysis : การวิเคราะห์

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบัน จะช่วยชี้้นำการบริหารระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

## Anecdotal : ข้อมูลปลุกย่อย

คำว่า “ข้อมูลปลุกย่อย” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEX แต่ละหัวข้อ ซึ่งขาดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีตัววัด ไม่มีระบบกลไกในการนำไปปฏิบัติ และไม่มีปัจจัยด้านการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ สารสนเทศในลักษณะของข้อมูลปลุกย่อย มักอาศัยตัวอย่างและอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างในการตอบเกณฑ์ เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบโดยใช้ข้อมูลปลุกย่อยอาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบันซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ อธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกที่ตั้งและบุคลากรทุกคน ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิภาพของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “มีความเป็นระบบ : Systematic” ในหน้า (.....)

## Approach : แนวทาง หรือ วิธีการ

คำว่า “แนวทาง” หรือ “วิธีการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการเพื่อตอบข้อกำหนดต่าง ๆ ในเกณฑ์ หมวด 1-6 นอกเหนือจากวิธีการแล้ว แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นกับข้อกำหนด และกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมถึง การที่สถาบันนำวิธีการนั้นไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

“แนวทาง” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติม ดูเรื่องระบบการให้คะแนน ในหน้า (141-145)

## Basic Requirements : ข้อกำหนดพื้นฐาน

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามต่อท้ายหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ในหน้า 58

## Benchmark : ระดับเทียบเคียง

คำว่า “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา สถาบันทั้งหลายที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลก จากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคุณ่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่เดียวกัน หรือในพื้นที่อื่น ๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ

## Capability, Workforce : ชีตความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร : Workforce Capability”

## Capacity, Workforce : อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “อัตรากำลัง : Workforce Capacity ”

## Collaborator : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ : Partners” ในหน้า (...)

## Core Competencies : สมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นชีตความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทาย หรือความเสียเปรียบของสถาบันในตลาด

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

## Customer : ลูกค้า

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง(ผู้เรียน และอาจรวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคุณ่ง ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEX ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ให้ดูนิยามของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Stakeholders” ในหน้า 134 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้อื่น ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตรและบริการของสถาบัน

### Customer Engagement : ความผูกพันของลูกค้า

คำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นในหลักสูตรและบริการ ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พวกเขายังคงมาใช้หลักสูตรและบริการของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันนี้ รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าที่จงใจเลือกและสนับสนุนหลักสูตรและบริการของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบัน หลักสูตรและบริการอื่น ๆ อย่างแข็งขัน

### Cycle Time : รอบเวลา

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ การวัดระยะเวลาที่มีบทบาทสำคัญมากในเกณฑ์นี้ เพราะผลลัพธ์ด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น การปรับปรุงรอบเวลา อาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป เวลาที่ใช้ในการสร้างหลักสูตร ออกแบบกระบวนการ และการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ การปรับปรุงรอบเวลาให้ดีขึ้น อาจรวมถึงแต่ละกรณีหรือทุกกรณีที่เกี่ยวข้อง

### Deployment : การนำแนวทางไปปฏิบัติ

คำว่า “การนำแนวทางไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ของสถาบัน การประเมินเรื่องการนำแนวทางไปปฏิบัติ ควรพิจารณาทั้งจากครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน

การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 141

### Diversity : ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนในสถาบันที่เสริมคุณค่าให้กับสภาพแวดล้อมการทำงาน และเป็นตัวแทนของกลุ่มชุมชนที่สถาบันว่าจ้างของผู้เรียนและของลูกค้ากลุ่มอื่น โดยพิจารณาจากตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ ความโน้มเอียงทางเพศที่บุคคลต้องการ สัญชาติ ความพิการ อายุและพฤติกรรม ที่แตกต่างกัน ตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด ทักษะ แนวคิด ความคิดเห็นและมุมมอง รวมทั้งสาขาวิชาชีพต่างๆ

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง การเห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของกลุ่มชุมชนที่สถาบันว่าจ้าง และกลุ่มชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายในการเสริมสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสในการทำให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร

## Educational Programs, and Services : หลักสูตร และบริการ

คำว่า “หลักสูตร” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทုံเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิด การสืบค้นทางวิทยาศาสตร์ หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงรายวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและไม่มี หน่วยกิต หลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย การจัดกิจกรรมขยายผล การบริการชุมชน โครงการ ความร่วมมือ และการศึกษาต่างประเทศ การออกแบบหลักสูตร ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติใน การสอนและกระบวนการเรียนรู้ (ควรเริ่มเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ) เพื่อการวัดผล การสังเกตและการ ดำเนินการ

คำว่า “บริการ” หมายถึง บริการ ที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษา หรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้ **อาจรวมถึง** การให้คำปรึกษา การแนะนำ และการ สอนเสริมให้ผู้เรียน ห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาจรวมถึง การบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

### Effective : ประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นการดูว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมิน (1) ว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ ดีเพียงใด (2) ผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

### Empowerment : การให้อำนาจในการตัดสินใจ

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการ ตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เพื่อให้ **คณาจารย์และบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ หน่วยงาน) สามารถตัดสินใจเองได้** เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและ **ลูกค้า กลุ่มอื่น** และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การให้อำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมาย **เพื่อ**ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความ ต้องการทางด้านการศึกษาของผู้เรียน **สร้างความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มแรกแก่ผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น** ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการ ของสถาบันให้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อ ประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น สถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์ และ เป็นประโยชน์

### Engagement, Customer : ความผูกพัน ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” : Customer Engagement.”

### Engagement, Workforce : ความผูกพัน บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของบุคลากร : Workforce Engagement”

### Ethical Behavior : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อให้ มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตาม **หลักปฏิบัติ**ด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมสถาบัน ซึ่งแยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูง ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ใช้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการสื่อสารและต่อยอดอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ EdPEx ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เจาะจง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ลูกค่างroupอื่น คุุ่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจน จะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบัน หลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบที่จะกำกับพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งอาจส่งผลเสียแก่สถาบันและชุมชน

### Goals : เป้าประสงค์

คำว่า “**เป้าประสงค์**” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันตั้งใจหรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “**เป้าหมาย**” เป้าหมายอาจเป็น **ผลการดำเนินการที่มุ่งมาด** ไว้บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “**เป้าประสงค์ที่ทำหาย**” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่แบบก้าวกระโดด ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมงานด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ทำหาย
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**การคาดการณ์ผลการดำเนินการ : performance projections**”

### Governance : ธรรมาภิบาล

คำว่า “**ธรรมาภิบาล**” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในสถาบันการศึกษา รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น กฎหมาย กฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงนโยบายของสถาบันจะระบุถึงสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ (3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม กระบวนการต่าง ๆ ด้านธรรมาภิบาลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะผู้บริหาร การวางแผนการสืบต่อตำแหน่ง

การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้ระบบธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อ ประสิทธิภาพของสถาบัน

### **High-Performance Work : การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น**

คำว่า “**การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น**” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่ง ให้ผลการดำเนินการของสถาบันและแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึงคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการ ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการเพื่อผู้เรียน **ลูกค้ากลุ่มอื่น** และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่ แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น **มีฐานจากความผูกพันของบุคลากร ทั้งยังช่วยสร้างความผูกพันด้วย** มีองค์ประกอบดังเช่น ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้บุคลากร ความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่**บุคลากร รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล**ที่จะให้ตรวจสอบได้ การนำข้อมูลจากคณาจารย์และ บุคลากรมาใช้ในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถาบัน การเรียนรู้จากองค์การอื่น **ทำให้การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานมีความยืดหยุ่น** การคงโครงสร้างองค์การแนวราบไว้เพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่อยู่ ใกล้ชิดผู้เรียนและ**ลูกค้ากลุ่มอื่น (ผู้ปฏิบัติงานหน้างาน)** มากที่สุด การใช้ตัววัดผลการ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมการ ทำงานที่มีผลการดำเนินการโดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและ ทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น ต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลัก งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการ ให้สิ่งจูงใจ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### **How : อย่างไร**

คำว่า “**อย่างไร**” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบาย กระบวนการควรรวมถึง รายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

### **Indicators : ตัวบ่งชี้**

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ตัววัดและตัวบ่งชี้ : Measures and Indicators**”

### **Innovation : นวัตกรรม**

คำว่า “**นวัตกรรม**” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการทาง การศึกษา กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็น ของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงอย่าง ฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการ และกระบวนการ นวัตกรรมเกิดจาก **สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการเพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงด้วย ปัญญา**

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง **ผ่านนวัตกรรม** ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

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

### **Integration : การบูรณาการ**

คำว่า **“การบูรณาการ”** หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (organization-wide goal) การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

**บูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในส่วนกระบวนการและผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของระบบการให้คะแนน (หน้า...)**

ดูคำจำกัดความของคำว่า **“การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน : alignment”**

### **INTELLIGENT RISKS : ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา**

คำว่า **“ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา”** หมายถึง โอกาสที่จะได้ประโยชน์มีมากกว่าความเสียหายหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบันหากไม่พินิจพิเคราะห์ให้ถี่ถ้วน ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญานี้ ต้องกล้ายอมรับความล้มเหลว และต้องยอมรับว่านวัตกรรมอาจไม่ได้เกิดจากความมานะบากบั่นเพียงอย่างเดียว ในระยะเริ่มแรก สถาบันต้องลงทุนลงแรงในเรื่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันต้องยอมรับความจริงว่าการลงทุนลงแรงนั้นอาจประสบความสำเร็จได้

ระดับความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญานั้น มีความแตกต่างกันตามอัตราเร่งและระดับของภาวะคุกคาม และโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบทางธุรกิจ สถาบันจำเป็นต้องลงทุนลงแรงในการเสี่ยงด้วยปัญญามากกว่าในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ซึ่งในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องติดตามและค้นหาความเป็นไปได้ในการเติบโตและเปลี่ยนแปลง แต่ไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมากเท่า

ดูคำจำกัดความของคำว่า **“โอกาสเชิงกลยุทธ์ : strategic opportunities”**

## Key : ที่สำคัญ/หลัก

คำว่า “**ที่สำคัญ/หลัก**” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่าง ๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุด ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ บางตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ **คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” มักหมายถึงความสำคัญประมาณ 5 ลำดับต้น (เช่น ความท้าทาย 5 ลำดับแรก)**

## Knowledge Assets : สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “**สินทรัพย์ทางความรู้**” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในสถาบัน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง **ความรู้** และทักษะ รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ แหล่งที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหลักสุดร ชอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในสถาบันเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้เรียน **ลูกค้ากลุ่มอื่น** ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วย**สร้างความสำเร็จของสถาบัน**ให้ยั่งยืน

## Leadership System : ระบบการนำองค์การ

คำว่า “**ระบบการนำองค์การ**” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำในทุกระดับนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถาบัน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ การสื่อสาร และการดำเนินการตามผลการตัดสินใจนั้น **ระบบการนำองค์การ**หมายรวมถึง โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสารสองทาง**อย่างมั่นใจ** การสรรหาและการพัฒนาผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา กรรมการคณะ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและความกล้าที่จะเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม การแยกโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่เพื่อลดลำดับชั้นของการตัดสินใจ ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

## Learning : การเรียนรู้

คำว่า “**การเรียนรู้**” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์การได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิด และข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับ



เทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคล (คณาจารย์และบุคลากร) ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ที่ได้กล่าวไปแล้ว ควรเป็นส่วนที่ฝังลึกอยู่ในวิธีการที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขัน และความยั่งยืนสำหรับองค์กรและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในคำนิยามหลักและแนวคิด ในหน้า ...

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 141 – 149 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### Levels : ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สำคัญ ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### Measures and Indicators : ตัววัดและตัวบ่งชี้

คำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หลักสูตร **โครงการ** บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวบ่งชี้อาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือตัววัดเชิงประกอบ

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

### Mission : พันธกิจ

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

### Multiple Requirements : ข้อกำหนดต่าง ๆ

คำว่า “ข้อกำหนดต่าง ๆ ” หมายถึง **รายละเอียดของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอยู่ในลักษณะคำถามย่อย ๆ** ที่สถาบันต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ซึ่งปรากฏในหน้า (...)

แม้แต่สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

## Overall Requirements : ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า "ข้อกำหนดโดยรวม" หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอธิบายในย่อหน้าที่อยู่ใต้หัวข้อ รูปภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEX หน้า .....

### Partners : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

คำว่า "คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ" หมายถึง องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะมีความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดหลักสูตร หรือบริการ

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

ดูคำจำกัดความของคำว่า "คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ : Collaborators" ในหน้า 117

### Performance : ผลการดำเนินการ

คำว่า "ผลการดำเนินการ" หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการหลักสูตร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบของการเงินและรูปแบบอื่น ๆ

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

"ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการ" คือ ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของหลักสูตรและบริการ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และการดำเนินงานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

"ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น" คือ ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

"ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ" คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และผลการดำเนินการของทั้งองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์กร ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

**"ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด"** คือ ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินทุนสำรอง และกองทุน เงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี การผันทรัพย์มาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคมและการขยาย/เพิ่ม ส่วนตลาด

### **Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ**

คำว่า **"ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ"** หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน (1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความยั่งยืนของสถาบัน (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ (3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละบุคคล เกณฑ์ EdPEX นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้สถาบันทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนที่มุ่งสู่การมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

### **Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

คำว่า **"การคาดการณ์ผลการดำเนินการ"** หมายถึง การประมาณผลการดำเนินการของสถาบันในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการพัฒนาการที่ดีขึ้น และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบัน และการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การกำหนดและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

การคาดการณ์ผลการดำเนินการระบุถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังในอนาคต โดยที่เป้าประสงค์ระบุถึงผลการดำเนินการที่ต้องการในอนาคต การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าว การคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"เป้าประสงค์ : Golas"**

### **Persistence : การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง**

คำว่า **"การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง"** หมายถึง การลงทะเบียนเรียนอย่างต่อเนื่องของผู้เรียน (จากเทอมต่อเทอม ภาคต่อภาค เกรดต่อเกรด และจากชั้นปีต่อชั้นปี) เพื่อให้สำเร็จการศึกษาหรือบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

## Process : กระบวนการ

คำว่า "กระบวนการ" หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือบริการสำหรับลูกค้า (ผู้ใช้) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณี กระบวนการอาจต้องดำเนินการตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจง ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการณ์และข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

การดำเนินการด้านบริการ โดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น หลักสูตรและบริการ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ จะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ใช้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า กระบวนการ อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายถึง ความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า "ระบบการให้คะแนน : Scoring System"

## Productivity : ผลผลิตภาพ

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

## PROJECTIONS, PERFORMANCE

ดูคำจำกัดความของคำว่า "การคาดการณ์ผลการดำเนินการ : Performance Projections"

## Purpose : จุดประสงค์

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

## Results : ผลลัพธ์

คำว่า "ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์ จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ ดูคำจำกัดความของคำว่า "ระบบการให้คะแนน : Scoring System" ในหน้า 141-149

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำจำกัดความของคำว่า "ระบบการให้คะแนน : Scoring System" ในหน้า 141 - 149

## Segment : ส่วน/กลุ่ม

คำว่า "ส่วน/กลุ่ม" หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของ ผู้เรียน ลูกค่างroupอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการ หรือบุคลากร โดยปกติ "ส่วน/กลุ่ม" จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในหมวด 7 คำว่า "ส่วน/กลุ่ม" หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันสื่อความหมาย/มีคุณค่า/เป็นประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค่างroupอื่น ตลาด หลักสูตร บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง "ส่วน/กลุ่ม" มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค่างroupอื่น ตลาด และบุคลากร และรวมถึงการจัดหลักสูตร บริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ ตัวอย่างเช่น

- การแบ่งส่วนตลาดบนพื้นฐานของหลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)
- ผู้เรียน ได้แก่ ความสนใจทางด้านวิชาชีพ สไตล์การเรียนรู้ ที่อยู่อาศัย (เช่น หอพักหรือไปกลับ)
- การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน หรือ ความต้องการพิเศษ

ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ การจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตาม ภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ ตำแหน่งงาน

## Senior Leaders : ผู้นำระดับสูง

คำว่า "ผู้นำระดับสูง" หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การโดยรวมในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุดและผู้ที่ยรายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และอาจหมายรวมถึง คณะผู้บริหาร คณบดี และหัวหน้าภาควิชา

## Stakeholders : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า ผู้ปกครอง/สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่าง ๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า "ลูกค้า : Customer"

## Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก (1) สมรรถนะหลัก ที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถจำเพาะของสถาบันได้ โดยการใช้อนุพันธ์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์การอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

## Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่น ๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนด เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

## Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถาบัน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ก็คือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 114 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

### **Strategic Opportunities : โอกาสเชิงกลยุทธ์**

คำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉิวเฉียด หรือแนวทางอื่น ๆ เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการขี้น่า จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ใดนั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์ : Strategic Opportunities”

### **Sustainability : ความยั่งยืน**

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ทรัพยากรที่มี เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความชอบของผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ งบประมาณและการเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมวันต่อวัน ต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดหรือเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงสั้น ๆ

ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ผลกระทบของหลักสูตร บริการ และปฏิบัติการ ของสถาบันที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสถานะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน การที่สถาบันจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบัน

### **Systematic : มีความเป็นระบบ**

คำว่า “มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการใช้คำนี้ ให้ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของคำว่า “แนวทางการให้คะแนน : Process Scoring Guidelines” ในหน้า 146

## Trends : แนวโน้ม

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สาระสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือ **ความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการ** ในแต่ละช่วงเวลา แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวมค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ในทางสถิติ อาจจำเป็นต้องแสดงจำนวนข้อมูลมากกว่านี้เพื่อยืนยันแนวโน้ม ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่น่าเสนอ หากรอบเวลาสั้น ต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานาน จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพของกระบวนการจัดการหลักสูตรและการให้บริการ

## Value : คุณค่า

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ สันทริพย์ หรือการใช้จ่าย เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ ที่มีสถาบันมักจะพิจารณาคูณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายเช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการโดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่า ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในการนี้ จำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น บุคลากร และชุมชน

## Values : ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นถึงความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความมาเนะบากบันเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

## Vision : วิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้



## Voice of the Customer : เสียงของลูกค้า

คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความประสงค์ (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” รวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม **ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์** ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการศึกษาในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## Work Processes : กระบวนการทำงาน

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบและการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร การบริการ การสนับสนุนผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน มักจะสัมพันธ์กับ 1) สมรรถนะหลักของสถาบัน 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน และ 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

## Work Systems : ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตร และบริการ รวมทั้งการดำเนินการกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็น เพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ ส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

## Workforce : บุคลากร

คำว่า “บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึง **คณาจารย์และพนักงาน** ที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานทำงานทางไกล (Telecommuting) **คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแล** ของสถาบัน) และอาสาสมัคร (\*) บุคลากร ยังหมายรวมถึง ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

## **Workforce Capability : ซึ่ดความสามารถของบุคลากร**

คำว่า “ซึ่ดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำใหักระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ซึ่ดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสูเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตรบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## **Workforce Capacity : อัตรากำลังของบุคลากร**

คำว่า “อัตรากำลังของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำใหัมั่นใจว่ามีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร และบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

## **Workforce Engagement : ความผูกพันของบุคลากร**

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำใหับุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและในที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบันจะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้นื้อเชื่อใจกัน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติชีวิตต่อครอบครัวของบุคลากร