



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์  
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ

### คณะผู้วิจัย

นางภาวนา	กิตติวิมลชัย
นางสาววรลักษณ์	ศรีอนันต์
นางสาวสุรีย์รัตน์	โล่ห่อภีร์กษกุล
นายคมสัน	พันธุ์ชัยเพชร
นายเอกลักษณ์	ขาวประภา
นายสุรวิฑู	พุ่มอิม

ได้รับการสนับสนุนทุนโครงการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555  
สิงหาคม 2555

## คำนำ

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2539 จนถึงปัจจุบัน ปีการศึกษา 2551 มหาวิทยาลัยได้นำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรและการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย และเข้าร่วมโครงการนำร่องและโครงการต่อยอดคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาดังกล่าวมาใช้ในระยะแรก พบปัญหาในด้านของรายละเอียดของเกณฑ์ การประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ ระบบการให้คะแนน และการแสดงผลลัพธ์ตามเกณฑ์ ซึ่งแต่ละคณะหน่วยงานจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ รวมทั้งสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ และการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรด้วย ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ 3) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ

*คณะผู้ดำเนินการวิจัยสถาบัน*

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
กิตติกรรมประกาศ	จ
บทคัดย่อ	ฉ
<b>บทที่ 1</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิดและทฤษฎี	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.5 นิยามศัพท์	8
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	9
<b>บทที่ 2</b>	
วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา	10
2.2 การพัฒนาตัวชี้วัดในการติดตามประเมิน	13
2.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	21
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
<b>บทที่ 3</b>	
วิธีการดำเนินงาน	
3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย	49
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	50
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	50
3.5 การแปลของผลการวิจัย	50
3.6 ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้	50

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
4.2 ผลการศึกษาคำความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	52
4.3 ผลการศึกษาคำปัญหาที่พบในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ	52
4.4 ผลการศึกษานโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	85
4.5 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์	87
<b>บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ</b>	95
เอกสารอ้างอิง	101
ภาคผนวก	103
แบบสอบถามในการวิจัย	104
ประวัติผู้วิจัย	115

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 52
ตารางที่ 2	ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 52
ตารางที่ 3	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 62
ตารางที่ 3.1	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน 65
ตารางที่ 3.2	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 66
ตารางที่ 3.3	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด 68
ตารางที่ 3.4	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 69
ตารางที่ 3.5	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ประสิทธิผลของกระบวนการ 70
ตารางที่ 3.6	ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ 70
ตารางที่ 4	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ 72
ตารางที่ 4.1	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน 77
ตารางที่ 4.2	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 78
ตารางที่ 4.3	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด 79
ตารางที่ 4.4	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 81
ตารางที่ 4.5	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ 82
ตารางที่ 4.6	ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านภาวะผู้นำ 83

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้สำเร็จลุล่วงลงได้ คณะผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้บริหารคณะและหน่วยงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกคนที่ได้ขอเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย และที่สำคัญที่สุดคือ ผศ.ดร.ศิรินทร์ สุขโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการประกันคุณภาพ และ ผศ.ดร.ทวีศักดิ์ ธิติเมธาโรจน์ ผู้อำนวยการสำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ ที่ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะผู้วิจัยได้ขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบันของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการวิจัย ขอขอบพระคุณ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบันสำนัก คณาจารย์ บุคลากร ตลอดจน คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเป็นกำลังใจให้คณะผู้วิจัยตลอดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยสถาบัน ขอขอบพระคุณผู้ร่วมโครงการวิจัยและบุคลากรสำนักงานประเมินและประกันคุณภาพทุกคนที่ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยเป็นอย่างดี

คณะผู้วิจัย

<b>ชื่องานวิจัย</b>	การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ
<b>คณะผู้วิจัย</b>	นางสาวภาวนา กิตติวิมลชัย นางสาววรลักษณ์ ศรีอนันต์ นางสาวสุรีย์รัตน์ โล่ห์อภิรักษ์กุล นายคมสัน พันธุ์ชัยเพชร นายเอกลักษณ์ ชาวประภา นายสุรวิฑูรย์ พุ่มอิม

### บทคัดย่อ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ 3) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) เพื่อใช้เป็นตัวอย่างในการพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน และสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 13 ตัวชี้วัด
- 1.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 25 ตัวชี้วัด
- 1.3 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 27 ตัวชี้วัด
- 1.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 26 ตัวชี้วัด
- 1.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้ 7 ตัวชี้วัด ดังนี้
- 1.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 24 ตัวชี้วัด ดังนี้

## 2) ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

- **ด้านผู้บริหาร** ยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด
- **ด้านคณาจารย์** มีภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการจัดเก็บตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพ มีอาจารย์จำนวนมากยังไม่ได้รับการอบรมให้มีความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ส่วนอาจารย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว ก็ยังไม่ได้นำเอาเกณฑ์ไปสู่อำนาจปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากขาดการกำกับติดตามของผู้บริหารและไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร
- **ด้านบุคลากร** ขาดความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งขาดประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กรตามระบบคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่อำนาจปฏิบัติงานได้ ขาดความมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานด้านการบริหารได้ การรับรู้เป็นแบบ TOW DOWN ผู้ปฏิบัติงานมักจะบ่นว่าไม่ใช่งานตนเอง เป็นงานผู้บริหาร ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและมีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง
- **ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย** มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศมาใช้ แต่นโยบายด้านการประกันคุณภาพอาจจะไม่เข้มงวดกวดขันอย่างเด็ดขาด มีการผ่อนปรนจนทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติและบางคณะหน่วยงานของยกเว้นการปฏิบัติหรือไม่ได้ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้นำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติมองไม่เห็นประโยชน์ ขาดกลยุทธ์การนำไปสู่อำนาจปฏิบัติอย่างได้ผลและชัดเจน ผู้ตรวจประเมินขาดทักษะในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
- **ด้านงบประมาณ** ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ การฝึกอบรมหรือการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการประกันคุณภาพ
- **ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)** เกณฑ์มีเนื้อหาและข้อกำหนดในการดำเนินงานมากเกินไป เข้าใจได้ยากและต้องมีการตีความหมายของเกณฑ์ ทำให้นำไปใช้ บางข้อคำถามของเกณฑ์ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินคณะและหน่วยงานได้ ขาดแนวปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี ไม่มีทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามเกณฑ์ ไม่มีการเฉลยให้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการสิ่งใดดีหรือไม่ดี



### 3) แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

1. การอบรมให้ความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้รับรู้โดยทั่วกัน
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการอบรมโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น คณาจารย์ และบุคลากรใหม่
3. จัดที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารและบุคลากรในการนำเอาเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. คัดเลือกคณะหน่วยงานนำร่องในการเป็นตัวอย่างในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
5. การจัดการความรู้ ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง เชิดชูให้รางวัลการศึกษาดูงานองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
6. กำหนดเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผู้บริหารโดยเชื่อมโยงผลงานด้าน QA เข้ากับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน โบนัส และความดีความชอบอื่นๆ
7. กำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายให้ชัดเจนในการกำหนดให้เอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปใช้ในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง
8. มีบทลงโทษสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินงานอย่างจริงจัง
9. จัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปีละ 1 หรือ 2 หมวด เนื่องจากเนื้อหาของเกณฑ์เยอะมาก
10. กำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างจริงจังจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายใน
11. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามผลการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการดำเนินการที่เป็นเลิศและมีคณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงตามผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
12. จัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์ให้เข้าใจง่ายและมีองค์ความรู้ออนไลน์ สืบค้นได้ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี
13. จัดคลินิกให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ

# บทที่ 1

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประกันคุณภาพตั้งแต่ปีการศึกษา 2540 และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพและนำเอาเครื่องมือต่างๆมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ เช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยการบูรณาการเข้ากับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและได้รับการยอมรับในระดับสากล จึงได้นำเอาเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือเกณฑ์ Education criteria for performance Excellence มาเป็นกรอบในการบริหารจัดการการศึกษาของอุดมศึกษาไทย โดยมอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการแปลและเรียบเรียง 2009-2010 The Baldrige National Quality Program : Education criteria for performance Excellence (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ) โดยมุ่งหวังให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นคู่มือและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (คู่มือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552-2553, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา)

มหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยได้รับการยอมรับในระดับสากล จึงได้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดเป็นนโยบายให้ทุกคณะและหน่วยงานได้นำเอาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานในด้านต่างๆตามองค์ประกอบของเกณฑ์ฯทั้ง 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติ หมวด 6 การจัดกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน และให้มีการประเมินตนเองตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัตินั้น มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ได้แก่

1. อบรมหลักสูตรเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร
2. อบรมหลักสูตรการเขียนรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
3. อบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานตามเกณฑ์ฯไปสู่การปฏิบัติ

5. การจัดการจัดสัมมนาและเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาให้ความรู้เรื่องเครื่องมือต่างๆในการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

6. การศึกษาดูงานองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น โรงแยกก๊าซธรรมชาติ ปตท. จังหวัดระยอง

7. การตรวจประเมินคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

**ปัญหาที่พบในการตรวจประเมินคุณภาพภายในและการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญคือ**

1. คณะและหน่วยงานขาดความรู้และความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. ประเมินตนเองไม่สอดคล้องกับเกณฑ์และไม่ตรงกับความเป็นจริง

3. คณะและหน่วยงานขาดทักษะในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

4. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่แสดงในหมวดที่ 7 ไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน (Alignment) และไม่ถูกต้องตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

5. ขาดการแสดงผลผลลัพธ์ที่สำคัญในหมวด 7 หรือผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กรนอกจากนี้ ผลลัพธ์บางตัวไม่แสดงข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ทำให้ไม่เห็นแนวโน้ม (Trends) ของผลการดำเนินงาน ขาดการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง (Benchmark)

6. ไม่จำแนก (segment) ผลลัพธ์ตามกลุ่มต่างๆของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มบุคลากรที่กำหนดไว้

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและคณะทำงาน ได้เล็งเห็นปัญหาสำคัญที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ประกอบกับคณะและหน่วยงาน ไม่ทราบว่าจะกำหนดตัวชี้วัดหรือผลลัพธ์อะไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งคณะและหน่วยงานต่างๆได้มีข้อเสนอแนะมายังมหาวิทยาลัยและสำนักงานประเมินฯว่าควรจะมีการศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยแบ่งผลลัพธ์การดำเนินงานออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

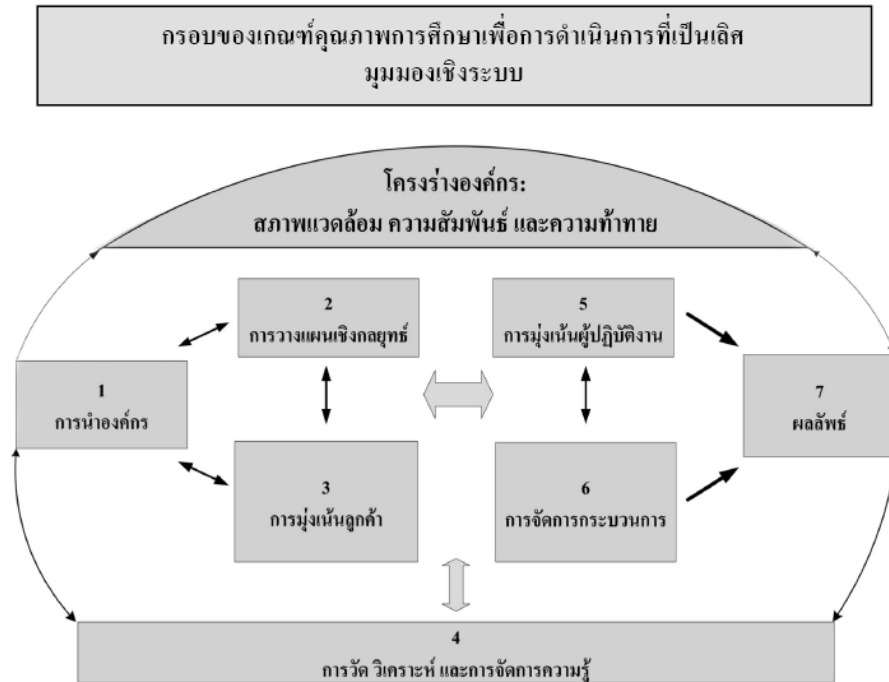
7.1 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนของผู้เรียน 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX)
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ
3. เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ

### 1.3 กรอบแนวคิดและทฤษฎี

#### 1) กรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมองเชิงระบบ



ระบบปฏิบัติการ (Process)	กลุ่มผลลัพธ์ (results KPIs)
<p>กลุ่มการนำองค์กร</p> <p>หมวด 1 การนำองค์กร</p> <p>หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า</p>	<p>หมวด 7</p> <p>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</p> <p>7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด</p> <p>7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร</p> <p>7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร</p>
<p>กลุ่มการมุ่งสู่ผลลัพธ์</p> <p>หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>หมวด 6 การจัดการกระบวนการ</p>	
<p>พื้นฐานของระบบ</p> <p>หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้</p>	

2) โครงสร้างคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ		คะแนน หัวข้อ	คะแนน รวม
หมวด 1 การนำองค์กร			
1.1	การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70	120
1.2	ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50	
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
2.1	การจัดทำกลยุทธ์	40	85
2.2	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	45	
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า			
3.1	ความผูกพันของลูกค้า	40	85
3.2	เสียงของลูกค้า	45	
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้			
4.1	การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน	45	90
4.2	การจัดการสารสนเทศ ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	45	
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน			
5.1	ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน	45	85
5.2	สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน	40	
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ			
6.1	ระบบงาน	35	85
6.2	กระบวนการทำงาน	50	
หมวด 7 ผลลัพธ์			
7.1	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	100	450
7.2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70	
7.3	ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด	70	
7.4	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	70	
7.5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	70	
7.6	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	70	
คะแนนรวมของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ			1,000

3) โครงสร้างของตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

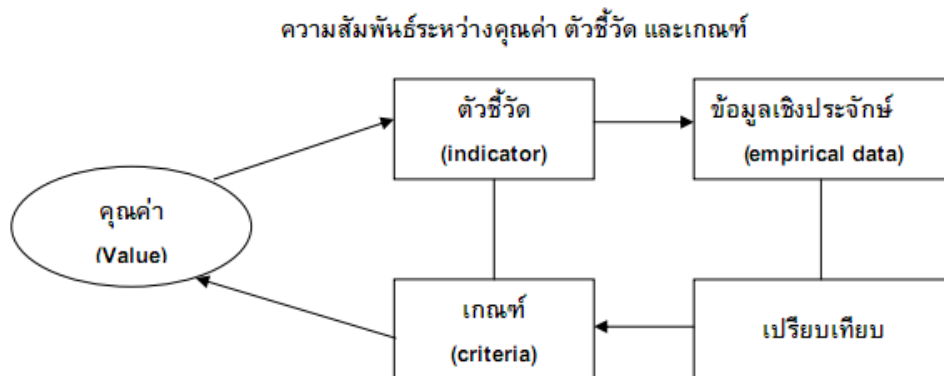
ผลลัพธ์		ตัวชี้วัดที่ต้องแสดง	ข้อมูลอื่นๆ
7.1	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	แสดงตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจำแนกตามกลุ่มผู้เรียนหรือส่วนตลาด หรือผลการทดสอบระดับท้องถิ่น หรือระดับชาติ	-ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี -แนวโน้มผลการดำเนินงาน(Trend) -ข้อมูลของคู่แข่ง
7.2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การจัดการข้อร้องเรียน การสูญเสียและคงอยู่ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(compare)
7.3	ผลลัพธ์ด้านการงบประมาณการเงินและการตลาด	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านการเงินงบประมาณ ภาษี ความอยู่รอดขององค์กร	
7.4	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย	
7.5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	แสดง ตัวชี้วัด หรือ ตัว บ่ง ชี้ ติดตาม กระบวนการทำงาน การลดต้นทุน รอบเวลา	
7.6	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	

4) แนวทางการให้คะแนนการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Letci	1	2	3	4	5	6
	0% หรือ 5%	10%, 15%, 20% หรือ 25%	30%, 35%, 40% หรือ 45%	50%, 55%, 60% หรือ 65%	70%, 75%, 80% หรือ 85%	90%, 95% หรือ 100%
แสดงผลลัพธ์ (Level)	ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้	มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่อง และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง	มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ	มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ	Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่	มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่

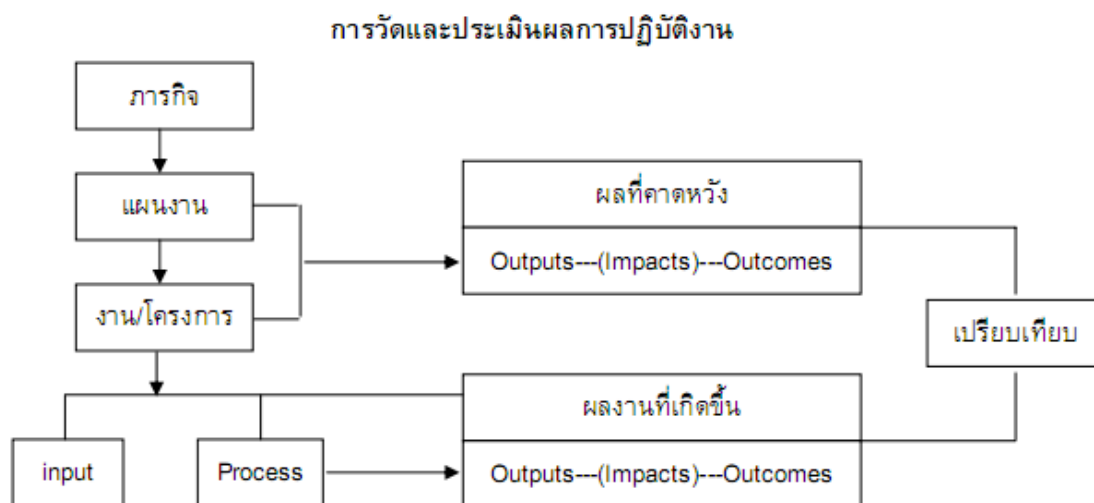
Letci	1	2	3	4	5	6
	0% หรือ 5%	10%, 15%, 20% หรือ 25%	30%, 35%, 40% หรือ 45%	50%, 55%, 60% หรือ 65%	70%, 75%, 80% หรือ 85%	90%, 95% หรือ 100%
<b>ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (trend)</b>	ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ	มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูล บางเรื่อง บางเรื่อง แสดงแนวโน้มในทางลบ	มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูล บางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มดี	แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน	สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่	สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน
<b>ข้อมูลเปรียบเทียบ (Compare)</b>	ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	แทบไม่มี หรือไม่มี การรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือ ระดับเทียบเคียง	มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมี ผลการดำเนินการที่ดีมาก	แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและ เป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง
<b>จำแนกผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง</b>	ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน	มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน	มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน	มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และ กระบวนการ	มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการและ แผนปฏิบัติการรวมทั้ง การคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต ในบางเรื่องด้วย	มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญ ทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และ แผนปฏิบัติการรวมทั้ง ภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
<b>สรุปคะแนน</b>	.....%	..... %	..... %	..... %	..... %	..... %

5) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน



สิ่งที่อยู่ในวงกลมเป็นนามธรรม สิ่งที่อยู่ในกรอบเป็นรูปธรรม เราจะทำสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมแล้วจัดการได้ด้วย Model ลักษณะอย่างนี้ เป็น Model ของการประเมินค่า

6) กรอบแนวคิดในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน



1.4 ขอบเขตการวิจัย : การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

- **ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ**

กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จำนวน 6 ด้าน

ผลลัพธ์	ตัวชี้วัดที่ต้องแสดง
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	แสดงตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจำแนกตามกลุ่มผู้เรียนหรือส่วนตลาด หรือผลการทดสอบระดับท้องถิ่น หรือระดับชาติ
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การจัดการ ข้อร้องเรียน การสูญเสียและคงอยู่ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7.3 ผลลัพธ์ด้านการงบประมาณการเงินและการตลาด	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านการเงิน งบประมาณ ภาษี ความอยู่รอดขององค์กร
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ ติดตามกระบวนการทำงาน การลดต้นทุนรอบเวลา
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ	แสดงตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ด้านธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- **ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย**

กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศระดับคณะ



## 1.5 นิยามศัพท์

1) **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ** หมายถึง เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือเกณฑ์ Education criteria for performance Excellence โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยการแปลและเรียบเรียง 2009–2010 The Baldrige National Quality Program : Education criteria for performance Excellence (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ) โดยมุ่งหวังให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นคู่มือและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

2) **แนวทาง หรือ วิธีการ (Approach)** หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ในเกณฑ์นี้การประเมินแนวทางการดำเนินการจะพิจารณาถึงความเหมาะสมของ วิธีการตามข้อกำหนดและ ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การรวมถึงการนำวิธีการนั้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล

3) **ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirements)** หมายถึง ประเด็นที่ต้องอธิบายเมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นรากฐานของ หัวข้อนั้นๆ

4) **ระดับเทียบเคียง (Benchmark)** หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกประชาคม วิชาการ สถาบันทั้งหลาย ที่ทำการเทียบเคียงก็เพื่อให้ เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบันและเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

5) **ลูกค้า (Customer)** หมายถึง ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผู้ใช้หรือมีโอกาสมาเลือกใช้หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆเกณฑ์ กล่าวถึงลูกค้าใน ความหมายกว้างๆ ซึ่ง หมายถึงลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนลูกค้าของคู่แข่ง และของสถาบันอื่นๆที่ให้บริการหลักสูตรบริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆที่คล้ายคลึง กัน

6) **ผลการดำเนินการ (Performance)** หมายถึง ผลลัพธ์ ที่ได้ จาก กระบวนการหลักสูตรและบริการทางการศึกษาซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ ในอดีต และกับองค์การอื่นๆ ได้ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านหลักสูตรการศึกษา และบริการทางการ ศึกษา
- (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย
- (3) ด้านงบประมาณ การเงิน และ ตลาด
- (4) ด้านการปฏิบัติการ

7) **ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)** หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการทำให้เกิดผลลัพธ์ ในด้าน (1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจน ความยั่งยืนของสถาบัน (2) การปรับปรุงประสิทธิผล และขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน (3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละบุคคล

8) **กระบวนการ(Process)** หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือบริการสำหรับผู้เรียน และ/ หรือผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งภายใน หรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการเป็นขั้นตอน

หรือ กิจกรรมที่มีลำดับชัดเจนซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิควัสดุ และการปรับปรุงแทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการ อื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน

**9) ผลลัพธ์ (Results)** หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อใน เกณฑ์ ในการประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน

**10) ผู้มีส่วน ได้ ส่วน เสีย (Stakeholders)** หมายถึง กลุ่มต่างๆที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับ ผลกระทบ จากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ผู้ปกครอง สมาคม ผู้ปกครอง ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ คณะกรรมการ กำกับ ดูแลสถาบัน ในด้านต่างๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ องค์กรที่ทำหน้าที่ กำกับดูแลกฎ ระเบียบ องค์กร ที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่น

**11) การประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง การดำเนินการควบคุมคุณภาพการศึกษารวบรวม และปรับปรุงสถานศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้นั้นจะทำให้ผลผลิตของการศึกษาที่มี คุณภาพพึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**12) การประเมินคุณภาพการศึกษา** หมายถึง กระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงานเพื่อประเมินและ รับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

**13) มาตรฐานการศึกษา (Education standards)** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึง ประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการ ส่งเสริมกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพ

**14) ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด

**15) ประสิทธิภาพ** หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลผลิต (มูลค่าเพิ่ม) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

**16) คุณภาพการศึกษา** หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามปณิธานและภารกิจของการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาตามนโยบายการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ตลอดจนปณิธานและภารกิจเฉพาะใน การจัดการศึกษาของแต่ละสถาบัน

## 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

- 1) ได้ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 6 ด้าน
  1. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
  2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
  3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
  4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
  5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
  6. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
- 2) ค้นพบปัญหา อุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การ
- 3) แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงปฏิบัติเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.2 ตัวชี้วัดสำหรับการติดตามประเมินผลการศึกษา : ความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการ
- 2.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

##### 2.1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพเริ่มมีขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง และต่อมาได้แพร่หลายเข้ามาสู่ประเทศในแถบยุโรป โดยในระยะแรกนั้นแต่ละประเทศได้ตั้งระบบประกันคุณภาพเป็นของตนเองโดยปราศจากมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1987 The International Organization for Standardization (ISO) ซึ่งตั้งอยู่ ณ กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้กำหนดมาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพ หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า "ISO 9000" ขึ้นเกือบทุกประเทศในแถบยุโรปที่ได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในขณะนั้นได้ให้การยอมรับและหันมาใช้ระบบมาตรฐานเดียวกันนี้ "ISO 9000" ได้แพร่หลายจากยุโรปไปทั่วโลกในเวลาต่อมา(Caldeira. 1999 : 20) ซึ่งประเทศไทยได้นำระบบการประกันคุณภาพของ ISO 9000 มาประยุกต์ใช้เช่นเดียวกัน

ความหมายของการประกันคุณภาพก็มีความหลากหลายเช่นเดียวกันกับความหมายของคำว่าคุณภาพ ตัวอย่างเช่น The International Organization for Standardization ได้นิยามการประกันคุณภาพว่าหมายถึงปฏิบัติการทั้งหมดที่ได้รับการวางแผนเตรียมการและจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้ผลิตมีความเชื่อมั่นว่าผลผลิตหรือการบริการของตนได้มาตรฐานตามข้อกำหนดด้านคุณภาพที่ตั้งไว้ ในขณะที่ วีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ ระบุว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการหรือระบบปฏิบัติงานที่ถูกรออกแบบและจัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรนั้นๆ เป็นผู้สร้างขึ้นมา มีคุณภาพตรงตามข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้ มีระบบเอกสารอ้างอิงที่ดีในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการตรวจสอบภายในที่ครบวงจร และครอบคลุมสาระสำคัญของทุกๆกระบวนการที่เกี่ยวข้อง (จุฑารัตน์ วิทยาขาว.2541 : 15 ; อ้างอิงจาก International Organization for Standardization. 1986 . วีระพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. 2539)

##### 2.1.2 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

อังกฤษเป็นประเทศแรกที่ริเริ่มแนวความคิดเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา โดยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพไปใช้ในสถานศึกษาในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาแนวคิดนี้จึงได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆทั่วโลก ในส่วนของประเทศไทยแนวคิดในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษายังถือว่าเป็นเรื่องใหม่ เพิ่งเริ่มมีการดำเนินงานอย่างจริงจังในปี พ.ศ. 2537 เมื่อที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยได้เสนอหลักการ

แนวทางและวิธีการในการประกันคุณภาพทางวิชาการอย่างเป็นทางการเป็นระบบในมหาวิทยาลัยเป็นครั้งแรก ซึ่งนักการศึกษาหลายๆ ท่านได้ให้คำนิยามของการประกันคุณภาพการศึกษาโดยการรวมแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาไว้ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น วันชัย ศิริชนะ(2537) เชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการหรือกลไกใดๆ ที่เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วจะทำให้เกิดการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกันกับ จุฑารัตน์ วิทยาชาว(2541 : 20) ซึ่งเห็นว่าเป็นกระบวนการหรือกลไกใดๆ ที่เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วจะทำให้เกิดการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของผู้เรียนเอง ผู้ปกครอง และนายจ้าง ตลอดจนสังคมโดยรวม

ในขณะที่เดียวกันอุไรวรรณ เจนวานิชยานนท์ (2540) และลลิตา จันทรวงศ์(2541) ก็มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการในการควบคุมตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตทางการศึกษาที่ได้มาตรฐาน สำหรับทบวงมหาวิทยาลัยการประกันคุณภาพการศึกษาหมายถึงการมีระบบและกลไกในการควบคุมตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามดัชนีบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนได้มั่นใจสถาบันนั้นๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544ค : ก)

จากการรวบรวมคำนิยามที่หลากหลายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามดัชนีบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนได้มั่นใจว่าสถาบันนั้นๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานตามที่กำหนด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 2.1.3 เหตุผลและความจำเป็นในการประกันคุณภาพการศึกษา

ทบวงมหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น โดยมีความจำเป็นเนื่องมาจากเจตนาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาและมีกลไกที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีกลไกอีกหลายประการที่นำมาซึ่งความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา

นับจากการจัดการอุดมศึกษาของไทยได้เริ่มก่อตั้งในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในสมัยแรกเริ่มนั้นยังเป็นการจัดการศึกษาในคนกลุ่มน้อย สถาบันการศึกษาก็ยังมีจำนวนน้อย ปัญหาเรื่องคุณภาพการศึกษาอาจยังไม่เป็นข้อสำคัญเท่าในปัจจุบันที่การอุดมศึกษามีการขยายตัวขึ้นมาก มีสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับทบวงมหาวิทยาลัยทั้งสิ้นถึง 75 แห่ง และ ณ พ.ศ. 2544 มีนักศึกษาเพียงถึงจำนวน 1,279,103 คน (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544ก : 78, 81)

จากการขยายตัวของการอุดมศึกษาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดปัญหาความจำกัดของทรัพยากรเกิดการแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ส่งผลให้ผลผลิตจากสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพหลากหลายและไม่เท่าเทียมกัน คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิตมีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ประเทศในระยะยาว นำมาซึ่งความกังวลถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กอปรกับมี

ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในหลายประการที่ชี้บ่งถึงความจำเป็นในการประกันคุณภาพการศึกษา อาทิ สถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากล เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมากขึ้น ทั้งยังต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพนอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป เพื่อให้เกิดระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้

#### 2.1.4 นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย

ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา และได้กำหนดนโยบายในการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการกำกับดูแลคุณภาพการศึกษามาตั้งแต่ พ.ศ. 2539 ภายใต้หลักการสำคัญสามประการ คือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ(Academic freedom) ความมีอิสระในการดำเนินงานของสถาบัน (Institutional autonomy) และความพร้อมของสถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) อนึ่ง นโยบายในการประกันคุณภาพการศึกษามีรายละเอียดดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544 ข : 9 - 11)

1) ทบวงมหาวิทยาลัยจะพัฒนาให้มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษามาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นหลักการของการให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบการควบคุมคุณภาพทางวิชาการและปรับปรุงการปฏิบัติการกิจการทุกๆด้าน อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของการมีเสรีภาพทางวิชาการและอิสรภาพในการดำเนินงานที่ยังคงเอื้อต่อการตรวจสอบจากสังคมภายนอก อันจะนำมาซึ่งความมีมาตรฐานการศึกษาในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ทั้งนี้โดยจะได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นเพื่อกำกับดูแลและบริหารงานด้านมาตรฐานการศึกษาด้วย

2) ทบวงมหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถาบัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้มีการสร้างกลไกการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ขององค์ประกอบต่างๆที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาที่เป็นรูปธรรมขึ้น ทั้งนี้แต่ละสถาบันอาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการขึ้นเป็นการภายในได้ตามความเหมาะสม

3.) ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดรูปแบบและวิธีการในการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยแต่ละสถาบันอาจนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับสภาพการของแต่ละสถาบันได้ตามความจำเป็น

4) เพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถาบันได้รับการยอมรับจากภายนอกโดยกว้างขวางและเป็นการแสดงถึงความมีคุณภาพของการจัดการศึกษาทบวงมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีกลไกของการตรวจสอบและประเมินผลระบบประกันคุณภาพการศึกษา ที่แต่ละสถาบันได้จัดให้มีขึ้นทั้งในระดับสถาบันและคณะวิชา

5) ทบวงมหาวิทยาลัยจะสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของหน่วยงานและสถาบันต่างๆในสังคม ในกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน สมาคมวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสนใจร่วมกันในกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา

6) ทบวงมหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลข่าวสาร และผลจากกิจกรรมการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบันต่างๆมาเผยแพร่ต่อสังคมภายนอกให้ได้รับทราบถึงมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ ประเทศ ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษาและผู้ปกครองในการเลือกสถานศึกษา เป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาให้ การสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ แก่สถาบันอุดมศึกษา เพื่อกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษามีความ ตื่นตัวและพัฒนาคุณภาพโดยสม่ำเสมอ

นโยบายข้างต้นผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ขึ้นภายในสถาบัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้มีการสร้างระบบและกลไก ในการควบคุมคุณภาพ(Quality Control) องค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลต่อ คุณภาพการศึกษา ซึ่งปัจจุบันทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ 9 องค์ประกอบ จากนั้นจึงจัดให้มีระบบการ ตรวจสอบ (Quality Audit) และระบบการประเมิน (Quality Assessment) การดำเนินงานของสถาบันเพื่อให้ทราบถึง จุดอ่อน จุดแข็งที่จะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

ความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนและร่วมมือของบุคลากร การมีองค์ประกอบ คุณภาพดัชนีและเกณฑ์คุณภาพที่สัมพันธ์สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธานและเป้าหมายของสถาบันและของชาติ การวางแผน ดำเนินการในการควบคุมคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบ มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเป็นตัวสนับสนุน

## 2.2 ตัวชี้วัดสำหรับการติดตามประเมินผลการศึกษา : ความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

### 2.2.1 ตัวชี้วัดสำหรับการติดตามและประเมินผล

ก่อนออกเดินทางจุดหมายปลายทางเราต้องชัดเจนว่าความสำเร็จเราคืออะไร อะไรคือตัวชี้วัดที่เรา มองเห็น จับต้องได้เป็นรูปธรรม เมื่อเรามีเป้าหมาย มีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนทุกหน่วยงานก็จะเริ่มต้นเหมือนกัน ก็คือ วางแผน แผนนี้ก็คือกลยุทธ์ สภาพปัจจุบันนี้ในแวดวงการศึกษาก็จะเห็นชัด กระทรวงอื่นก็คงลักษณะเดียวกันก็ คือ เราอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร งบประมาณที่จำกัดยืนยันได้จากการทำงานที่ผมลงสถานศึกษา ลงเขตพื้นที่ไป เกือบทั่ว ก็จะได้รับฟังปัญหาเหมือนกันอยู่ 2 อย่างก็คือ 1.เงินที่ให้มาไม่พอ 2.ครูไม่พอ เป็นปัญหาอยู่ 2 อย่าง เหมือนกันหมดเลยทั้งประเทศ ผมว่าหน่วยงานอื่นก็คงมีลักษณะเดียวกัน เพราะฉะนั้นเรื่องการวางแผนในปัจจุบัน คง ต้องเป็นแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ ที่จะทำอย่างไรให้ทรัพยากรที่เรามีอยู่จำกัดนี้ สามารถนำมาใช้ไปอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดนี้ ต้องใช้อย่างไรที่จะประหยัดและคุ้มค่า ที่สำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่าเราควรทำอะไร อะไรที่ไม่ควรทำภายใต้สภาพทรัพยากรเวลาที่มีอยู่ ในหลาย หน่วยงาน เมื่อเข้าไปดูแล้วจึงต้องบอกว่างานบางอย่างไม่ต้องทำ ให้คนอื่นทำ ที่สำคัญให้หาว่าที่เราควรจะทำนั้นคือ อะไร

## 2.2.2 ขั้นตอนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์

สำหรับขั้นตอนในการบริหารจัดการให้บรรลุสู่เป้าหมายที่เราต้องการหรือ resource oriented management นั้น มีข้อสังเกตว่า การบริหารจัดการในยุคใหม่ เป็นระบบที่จะต้องมีการติดตามประเมินผล อยู่ในการบริหารจัดการ ซึ่งแนวคิดนี้มีมานานทางการศึกษา เราจัดการเรียนการสอน เราต้องวัดประเมินผลไปด้วยในตัวใช้ใหม่ เดียวนี้ทางธุรกิจก็นำไปใช้ ตั้งแต่ management by objective หรือ balanced scorecard ซึ่งเป็นระบบคิดอันเดียวกัน คือ เป็นระบบของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารมีตัวชี้วัดถึงความสำเร็จที่ชัดเจน และมีการติดตามที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการเป็นระยะๆ แล้วทำสรุปเป็นอย่างไร เป็นหลักการเดียวกัน แนวคิดเดียวกันกับที่ทางการศึกษาเราได้ทำมานานแล้ว สำหรับการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จุดมุ่งหมายที่เราต้องการก็สามารถที่จะแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ ได้ดังนี้คือ

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดมาตรฐาน Standard คำว่ามาตรฐานเพิ่งเกิดขึ้นกับทางการศึกษาเรามาไม่นานนี้เอง ตอน พ.ร.บ. พ.ศ. 2542 ที่ผ่านมาก็บริหารไปเรื่อย แล้วสำเร็จใหม่ ไม่รู้ แล้วมาตรฐานสิ่งที่ควรจะเป็น ยังไม่ค่อยชัดเจน การบริหารจัดการในยุคใหม่ก็ต้องมองดูเป้าหมาย มองดูมาตรฐาน เป็นตัวสำคัญ มาตรฐานในที่นี้เป็นข้อกำหนดของคุณภาพที่พึงประสงค์ ข้อกำหนดของคุณภาพที่พึงประสงค์ เป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพ เราจะจัดการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานการศึกษาก็เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิตที่เราต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากที่เราได้จัดการศึกษาแล้ว ภาพตัวนี้ยังไม่ค่อยชัด ตอนนี่เราเพิ่งมีมาตรฐานการศึกษาของชาติออกมา ซึ่งเคยเป็นปัญหามานานว่า หางไปแล้วแต่หัวไม่มี ประเทศเราจะนำพาประชาชนคนไทยที่ผ่านระบบการศึกษาแล้ว เราต้องการให้มีคุณภาพ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นเป็นอย่างไร ตอนนี่เรามีแล้วนะครีที่เรียกว่า มาตรฐานการศึกษาของชาติ ปกติคำว่ามาตรฐาน(Standard) ก็เป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จะกำหนดโดยหน่วยงานทางวิชาชีพ อย่างเช่น เราอาจจะคุ้นเคย กับวงการด้านอุตสาหกรรม ที่มีมาตรฐาน ISO กลุ่มประเทศที่พัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมแล้ว ได้กำหนดมาตรฐานการผลิตต้องเป็นอย่างนี้ มาตรฐานการบริการต้องเป็นแบบนี้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญเป็นอย่างไร มีการกำหนดเอาไว้ เช่นเดียวกันหน่วยงานก็ต้องมีมาตรฐานของตัวเอง มาตรฐานซึ่งอาจจะเกี่ยวกับระบบติดตามประเมินผลที่เป็นมาตรฐานนั้นควรจะเป็นอย่างไร ก็คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบติดตามประเมินผลในการจัดการศึกษาอย่างเช่น อุดมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวฯ ควรจะต้องเป็นอย่างไร ตัวระบบของมันเองก็ต้องมีความเป็นมาตรฐาน

**ขั้นตอนที่ 2** วางแผนการปฏิบัติงาน เมื่อเรามีมาตรฐานเป็นตัวตั้งแล้ว ก็นำมาสู่การวางแผนการปฏิบัติงาน ว่า การที่จะดำเนินงานของหน่วยงาน ของโครงการ ของระดับการศึกษานั้น เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จะต้องทำอะไร อย่างไร มีกำลังคนเท่าไร จะให้ทำอะไร และอะไรคือยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จะต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้ผลตามมาตรฐาน อะไรที่อาจไม่จำเป็นต้องทำ ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด เราจะต้องทำอะไร อย่างไร โดยวิธีการอย่างไร เราต้องวางแผนให้ดี

**ขั้นตอนที่ 3** ลงมือปฏิบัติงาน เมื่อลงมือปฏิบัติ ภาพก็จะขยายออกมา

**ขั้นตอนที่ 4** ติดตามกำกับกับปฏิบัติงาน เราก็ต้องมีระบบของการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของเรา

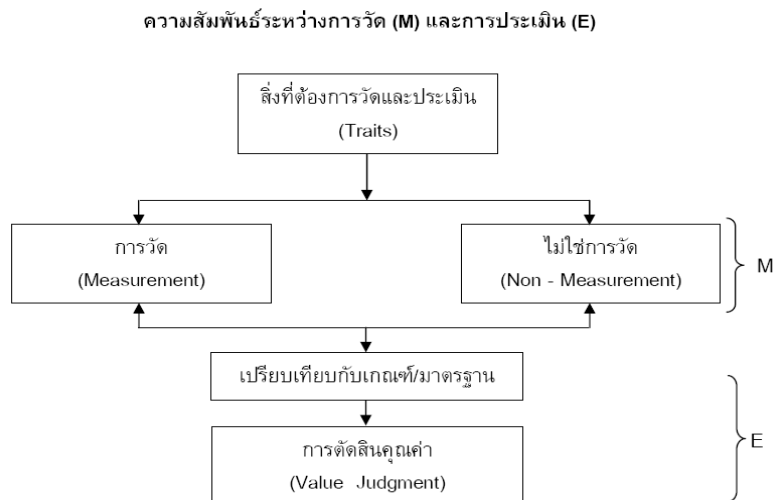
**ขั้นตอนที่ 5** เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ซึ่งคงจะทำได้ใน 2 ลักษณะ คือการติดตามเพื่อจะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่เรากำหนด เพราะมาตรฐานที่เป็นตัวตั้งคุณภาพที่เราพึงประสงค์มันเป็นตัวตั้ง เรามองเห็นภาพตัวนั้นชัด เพราะฉะนั้นเราก็สามารถที่จะทำ formative evaluation คือ check ถึงผลการ

ดำเนินงานกับมาตรฐานในระหว่างที่เราทำ on going ไปแล้วก็ติดตามผลการดำเนินงานของเรา อะไรที่ไปถูกทิศถูกทาง อะไรที่ยังไม่ถูกทิศทาง อะไรที่จะไม่นำไปสู่มาตรฐานที่เราต้องการ เราก็ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขให้ดีขึ้น แม้แต่เครื่องมือ กลไกต่างๆ ที่เรามีอยู่ ก็ต้องมีความเป็นมาตรฐานสอดคล้องกัน หลังจากเสร็จสิ้นแผนงาน 2 ปี 4 ปี เสร็จสิ้นโครงการ เสร็จสิ้นนโยบาย เสร็จสิ้นวาระ ก็ทำ summative evaluation คือ ประเมินเพื่อดูถึงผลสำเร็จตามมาตรฐานที่เรากำหนดเอาไว้

**ขั้นตอนที่ 6** พัฒนาปรับปรุง หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ แผนงานแล้วก็นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง คือ มาตรฐานที่เราตั้งไว้ เมื่อบรรลุไปแล้ว หรือไม่บรรลุก็ตาม มาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ มาตรฐานนั้นมีอยู่หลายระดับ ขึ้นอยู่กับว่าเราจะเลือกใช้มาตรฐานระดับใด มาตรฐานในระดับที่พึงประสงค์ร่วมกันในเบื้องต้นเป็นอย่างไร แต่เมื่อเราทำไปแล้ว ประเมินไปสิ้นสุดการดำเนินงานสิ่งนั้นแล้วเราก็อาจไปปรับปรุงมาตรฐานใหม่ ให้มีความละเอียด ลึกซึ้ง ให้เป็นมาตรฐานที่สูงขึ้นได้ คือ มาตรฐานนี้นำไปสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) สิ่งที่เราคิดว่าเป็นเลิศในเรื่องนั้นมันเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้น เมื่อดำเนินการไป เราควรมีกลไกของการติดตาม ประเมิน แล้วปรับปรุงมาตรฐานจึงควรสูงขึ้นเรื่อยๆ หน่วยงานลักษณะเดียวกัน พอเทียบกัน รู้เลยว่าหน่วยนี้ไปถึงไหนแล้ว ดูจากมาตรฐานที่ตั้ง เพราะมาตรฐานที่ดี ตั้งแล้วต้องมีความเป็นไปได้ที่จะไปสู่คุณภาพในระดับจุดนั้น หน่วยงานเดียวกันอาจจะมีความแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการที่จะพัฒนาให้เกิดคุณภาพในสิ่งนั้นได้หน่วยงานบริการด้วยตนเอง หน่วยงานภาครัฐบางแห่งไปถึงความเป็นเลิศแล้ว ในขณะที่บางหน่วยเพิ่งเริ่มๆ ปัญหาจึงอาจจะมี ความแตกต่าง ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ยิ่งทำไป มาตรฐานควรที่จะยิ่งสูงขึ้น แต่ถ้าหน่วยงานไหน ไปดู พอยิ่งทำมาตรฐาน ยิ่งลดลงเรื่อยๆ อันนั้นเป็นตัวบอกเหตุว่า หน่วยงานคงมีปัญหา

### 2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวัดและการประเมิน

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ (basic concept) ของการวัดและประเมินสิ่งใด สามารถใช้ได้ตลอดไม่ว่าจะวัด ประเมินสิ่งใดก็ตาม ทางการศึกษา ทางด้านอาชีพ ทางด้านแผนงาน โครงการ ประเมินกิจกรรมประเมินโครงการ แผนงาน ประเมินหน่วยงาน ประเมินสถาบัน มีหลักอันเดียวกัน ซึ่งแต่ละจุดสามารถลงรายละเอียด วิธีการได้ตั้ง แผนภาพต่อไปนี้





สมมุติว่า เราต้องการประเมินสภาพของร่างกาย สภาพ สภาพวะในร่างกายของเราเป็นอย่างไรก็ไม่รู้ ก็เหมือนกับการประเมินโครงการ ประเมินแผนงาน มันก็เป็นสภาพสภาพวะที่อยู่ในสิ่งนั้นประเมินนโยบายประเมินสถาบันและประเมินสถานศึกษาอะไรต่างๆ มันก็เป็นลักษณะคุณภาพที่อยู่ในสิ่งนั้น ซึ่งเราคงไปจับต้องสัมผัสโดยตรงไม่ได้ เรื่องคุณภาพ เรื่องคุณค่า เรื่องความสำเร็จของสิ่งนั้น เราจะเข้าไปวัดประเมินสิ่งนั้นได้เราต้องมีกระบวนการวัดที่เรียกว่า Measure สภาพสภาพวะร่างกายของคนเรา ถ้าเราไปหาหมอ หมอก็จะ Measure เรา ตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะบอกสภาพสภาพวะของร่างกายของเราก็ใช้เครื่องมืออะไร ก็ใช้ปรอท ให้หมอปรอท แล้วก็ใช้เครื่องมือมาวัดความดันของเรา อันนั้นคือเครื่องมือ Measure เพื่อจะหาข้อมูลหรือสารสนเทศที่มันจะเป็นตัวสะท้อนถึงสภาพสภาพวะของร่างกายเราอุณหภูมิในร่างกายเราก็เป็น indicator ที่ดีว่าคนนั้นจะเป็นอย่างไร ความดันวัดออกมา ถ้าจะวัดกันให้ละเอียดก็ต้องวัดการเต้นของหัวใจ ให้ละเอียดอยู่ก็ต้องดูปริมาณ ยูริค โคลเลสเตอรอล แล้วแต่ว่าต้องการให้ละเอียดแค่ไหน สมมุติว่าเราดู 2 ตัวหลักๆ คือ อุณหภูมิ ร่างกายก็คือใช้เครื่องมือวัดที่เรียกว่า เทอร์มอมิเตอร์ แล้วใช้เครื่องมือวัดความดัน คุณลักษณะ ความแรงของ การสูบลม สมมุติวัดออกมาได้อุณหภูมิร่างกาย 37 ความดันได้ 120/80 เกณฑ์มาตรฐานของมนุษย์ทั่วไปเป็นที่ยอมรับคือเป็น standard ไม่ว่าที่ไหน อุณหภูมิร่างกาย 37 องศา ความดันประมาณ 120/80 ก็ประเมินได้เลยว่าร่างกายตอนนี้ปกติ ไม่มีปัญหาอะไร อันนี้ก็คือ concept แต่ถ้าเรา Measure ด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพแล้วปรากฏว่า นาย ก วัดได้ 38 องศา ความดัน 150/100 เทียบเกณฑ์มาตรฐานแล้วตัดสินได้เลยว่า มีใช้ความดันสูง เพราะเรานำผลที่ได้จากการวัด มาเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เราวัด set เอาไว้ที่ระดับที่มีความเหมาะสมหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพปกติทั่วไปก็นำไปสู่ Value Judgment ตัดสินสิ่งนั้นได้อันนี้ก็คือความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของการวัดและการประเมินหลักวิชาการนั้นมีอยู่ ถ้าวัดก็ต้องคำนึงว่าจะมีผลกระทบอะไร อย่างไร คือ ถ้าการวัดไม่ถูกเกณฑ์ถึงแม้จะเป็นมาตรฐานเดียวกัน การตัดสินก็เชื่อถือไม่ได้ แต่ถ้าการวัดเป็นมาตรฐานเดียวกันก็ใช้ได้ แต่เกณฑ์ต่ำมาก ผลการตัดสินก็ไม่มีผลถูกต้องเช่นเดียวกัน เกณฑ์แรงแรงเกินไป อ่อนเกินไป วัดมาได้คะแนนเต็ม 100 สมมุติ 40 คะแนนขึ้นไปได้ A สมมุติชนะได้ A มาหมายความว่า คุณภาพต้องเยี่ยมยอดมันเป็นอย่างนั้นไหม ไม่ใช่แล้ว เนื่องจากเกณฑ์ไม่มีความน่าเชื่อถือเพราะฉะนั้นคุณภาพของการประเมิน

ส่วนที่ 1 ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการวัด

ส่วนที่ 2 ขึ้นอยู่กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เราใช้

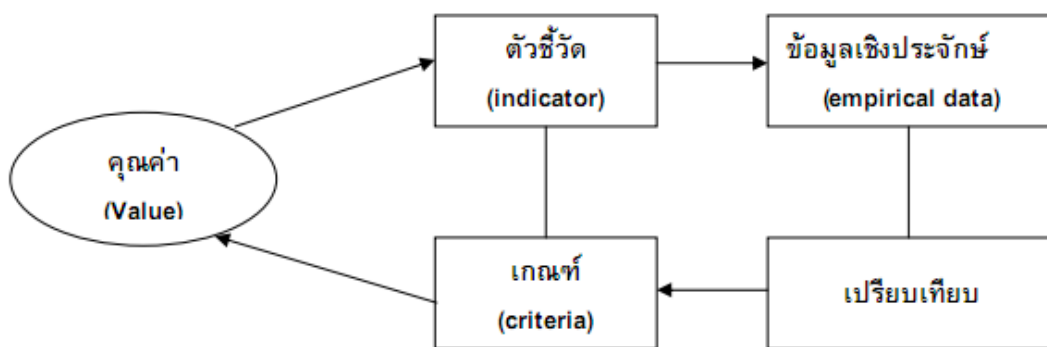
แล้วทั้ง 2 สิ่งนี้ต้องมีมาตรฐาน การประเมินถึงจะมีคุณภาพหรือมาตรฐานตามที่เรต้องการ ถ้าเราใช้การวัดที่ไม่มีคุณภาพใช้เกณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ แน่แน่นอนว่าผลการประเมินย่อมไม่น่าเชื่อถือและมีปัญหาตามมา สิ่งนี้จะโยงไปสู่แบบวัดกับแบบประเมิน ทั้งนี้แบบวัดและแบบประเมินไม่เหมือนกันนะ

#### 2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวชี้วัดและเกณฑ์

ความสัมพันธ์ระหว่าง value เพราะว่าการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่า เราประเมินโครงการก็ตัดสินคุณค่าว่าโครงการนี้เป็นอย่างไร ถ้ามีคุณค่าสูงได้ตามมาตรฐานแล้วบอกว่าโครงการประสบความสำเร็จ โครงการนั้นเหมาะสมไหม คุ่มใหม่ อันนี้เป็นลักษณะ value ทั้งนั้น จะดูว่าเราได้ทำงานบรรลุเป้าหมายของบทบาทภารกิจหรือไม่ อันนี้ก็เป็น การตัดสินสำเร็จหรือไม่สำเร็จ เหมาะไม่เหมาะ ดีไม่ดี คุ่มหรือไม่คุ่ม อะไรต่างๆนี้เป็น value ทั้งนั้น การตัดสินคุณค่า ซึ่ง value นั้น ก็เป็นสิ่งที่เป็นามธรรมความสำเร็จนี้เป็นนามธรรมนะครับ จนกว่าเราจะทำความสำเร็จนั้นให้เป็นรูปธรรม ความดี ความเหมาะสมความคุ่มค่าอะไรต่างๆนี้เป็น value ทั้งนั้นถ้าจะประเมิน สิ่งที่เป็นนามธรรม โดยหลัก

ก็คือ เราจะต้องหารูปธรรมของสิ่งนั้นให้ได้รูปธรรมนี้เป็น Model ที่ผมเสนอไว้ในทฤษฎีการตัดสินคุณค่า ผมไม่รู้ว่าใครคิดไว้ก่อนแต่ผมเป็นคนแรกที่เขียนขึ้นมา ในทฤษฎีการประเมินว่า อะไรที่มันเป็นนามธรรมเราจะตัดสินได้อย่างไรมีความเป็นปรนัยต้องการรูปธรรมของสิ่งนั้นให้ได้ รูปธรรมของสิ่งนั้นคืออะไร ก็ต้องมองในสิ่งที่เราจับต้อง สัมผัส สังเกตได้แล้วที่สังเกต สัมผัส จับต้องได้ ที่เป็นตัวสะท้อนหรือเป็นตัวแทนของคุณค่าเหล่านั้น ผมเรียกว่าเป็นตัวชี้วัด (indicator) ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ แต่สภาพัฒน์ ฯ เรียกว่า เครื่องบ่งชี้ก็แล้วแต่ ก็เป็นอันเดียวกันคือสิ่งที่ใช้บอกสภาพ สภาพะของในเชิงคุณค่าของสิ่งที่เราต้องการประเมิน ควรจะเป็นสิ่งที่เราสามารถสังเกตได้ คือ observe ได้ ก็อาจจะวัดได้ด้วยตามอง หูฟัง จมูกดม มือด้วยการสัมผัส หรือด้วยการใช้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งนั้น concept ของตัว indicator กรณีเราเรียนวิชาเคมี ถ้าเรามี solution คือมีสารละลายอะไรสักอันหนึ่ง แล้วต้องการตรวจสอบว่าเป็นต่างหรือเป็นกรด ถ้าเราต้องการตัดสินตรงนี้ ในทางเคมีจะใช้กระดาษลิตมัส กระดาษลิตมัสนี้จะมีสีต่างๆเช่น สีชมพู สีเขียวกับสีแดง สีน้ำเงินกับสีแดงกระดาษลิตมัส 2 สีซึ่งเคลือบสารเคมีบางอย่างไว้ในนั้น กระดาษลิตมัสก็จะเป็นตัว indicator พอเราจุ่มไปใน solution ใดก็ตาม สังเกตการเปลี่ยนสี ถ้ากระดาษลิตมัสมีสีแดงเปลี่ยนเป็นสีน้ำเงิน แสดงว่า solution นั้นเป็นด่าง จำง่ายกว่าต่างแดงน้ำเงิน ก็คือ solution ประเมินได้ว่าสภาพสถานะนั้นเป็นต่าง แต่ถ้ากระดาษลิตมัสนั้นเปลี่ยนจากน้ำเงินเป็นแดง อันนั้นเป็นกรดอันนี้ concept เดียวกันเลย เพราะฉะนั้น solution นี้ เพียงแต่เรามองเราไม่รู้ว่ามีมันเป็นกรดหรือเป็นต่าง เพราะมันก็ใสเหมือนกัน สมมุติว่าเป็นสีขาว ไม่มีทางรู้เลยคราวนี้เราจะประเมินอันนี้เนื่องจากสถานะของ solution นั้นๆ ไม่ทราบ มองอามาซึ่งหน้าก็ดูสีไม่ได้ มันเหมือนกันหมดเลยคราวนี้จะตรวจสอบอันนี้ได้ก็เอาindicator เข้าไปจับเกณฑ์ก็คือการเปลี่ยนสี ถ้าเปลี่ยนจากสีนี้ไปเป็นสีนี้ตัดสินว่าเป็นต่าง ถ้าเปลี่ยนจากสีนี้เป็นสีนี้ตัดสินว่าเป็นกรด เพราะฉะนั้นสภาพการเป็นกรดเป็นต่างก็ประเมิน solution นั้นได้แล้วโดยผ่านตัวindicator ที่เราสามารถสังเกตได้ เพราะมอง solution มันสีขาวเหมือนกันหมด ตรวจสอบไม่ได้ด้วยตาเพราะฉะนั้นจึงต้องเอาอะไรเข้าไปตรวจสอบ

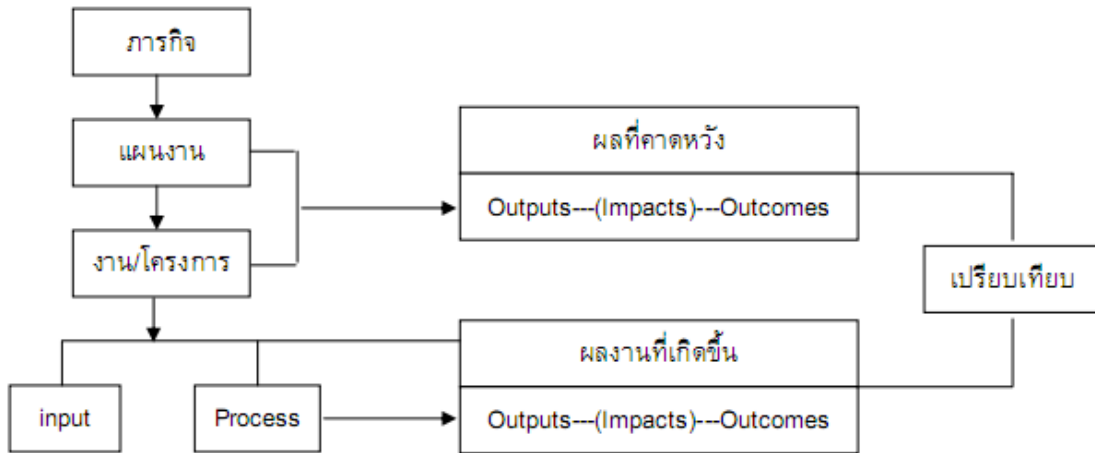
**ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวชี้วัด และเกณฑ์**



สิ่งที่อยู่ในวงกลมเป็นนามธรรม สิ่งที่อยู่ในกรอบเป็นรูปธรรม เราจะทำสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมแล้วจัดการได้ด้วย Model ลักษณะอย่างนี้ เป็น Model ของการประเมินค่า

## 2.2.5 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

### การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

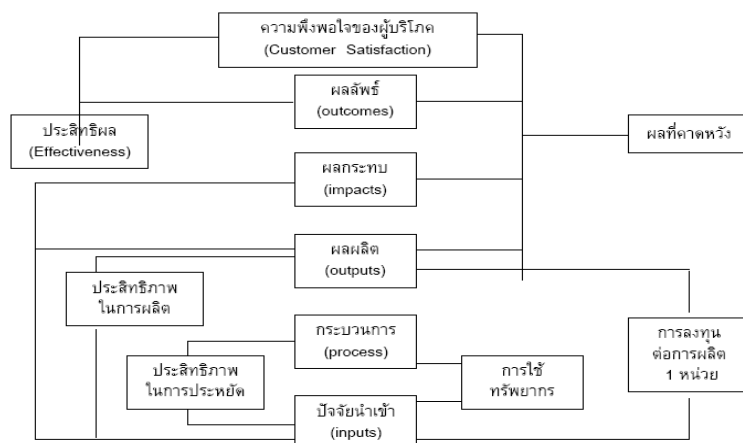


แต่ละหน่วยงานก็จะมีหน่วยงานในระดับสำนัก กอง องค์การ และสถาบันแต่ละแห่งก็จะมีวิสัยทัศน์ คือภาพในอนาคตที่เป็นความสำเร็จที่เราต้องการให้เกิดขึ้นในงานของเรา มีบทบาทภารกิจมี Mission มีพันธกิจที่สำคัญอะไร พันธกิจก็คือ สิ่งที่เราต้องทำพันธกิจ ไขไหม Mission สิ่งที่ต้องทำถ้าในทางธุรกิจอะไรคือเป็นธุรกิจของหน่วยงานที่เราต้องทำ ทำหน้าที่อะไร ผลิต หรือทำหน้าที่ให้บริการอะไรต่างๆ สิ่งเรานี้มันก็มีคุณภาพมาตรฐานเป็นตัวกำกับอยู่ จากพันธกิจ สิ่งที่เราต้องทำก็ด้านนี้แล้วแต่ อาทิ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ จากพันธกิจนั้นก็นำไปสู่การวางแผนงาน การวางแผนนี้เรามองจากแผนลงล่าง ดูภารกิจ พันธกิจเป็นตัวตั้งแล้วก็ในการที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแต่ละภารกิจหรือพันธกิจเหล่านั้น ต้องมีแผนงานไตร่ตรองรับ ภายใต้แผนงานทำให้แผนงานนี้บรรลุความสำเร็จจะต้องมีงานอะไร จะต้องมีการอะไรโครงการ ก็อาจจะเป็นงานพิเศษที่มีจุดเริ่มต้นมีจุดสิ้นสุดโครงการนี้ไม่ถาวรเป็นงานเฉพาะกิจที่เข้ามา เสร็จงานประจำที่จะทำให้เราสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน ภายใต้งานโครงการเหล่านี้ก็จะมีกระบวนการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น input process เพื่อให้ได้ output ออกมา ผลที่เกิดขึ้นในแง่ของการวางแผนก็ดูจากพันธกิจ มาสู่กลุ่มงาน งาน โครงการแล้วการบริหารจัดการ แต่ในการปฏิบัตินี้ เราทำจากล่างขึ้นบน ก็คือ จากทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการ หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าสำนัก จะบริหารจัดการ ใช้ทรัพยากรให้ใครทำอะไร อยู่ภายใต้งาน โครงการอะไร กลุ่มงานใด เพื่อให้ได้ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็คือ output จาก output ที่ได้ก็จะทำให้เกิดผลกระทบ impact นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่เราต้องการ อันนี้ผลที่เกิดขึ้นจริง การที่เราจะเข้าไปดูว่า ภารกิจงานเหล่านั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ จากผลที่เกิดขึ้นจริงก็ต้องไปเทียบกับผลที่เราต้องการให้เกิด ผลที่เราคาดหวังไว้การประเมินผลของเรา คำว่า ผล ในภาษาไทยเป็นคำที่ใหญ่แล้วก็กำกวม ผลในที่นี้อาจจะหมายถึงผลที่เป็น output ก็ได้ output ก็คือผลผลิต ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินงาน อย่างเช่น ถ้าเราจัดโครงการฝึกอบรม ผล output ที่เกิดขึ้น ก็คือทำให้ผู้เข้ารับการอบรมผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการมี output ก็คือสิ่งที่เกิดขึ้นทันที ก็คือ ความรู้ ทักษะ อาจจะ attitude ทักษะคิด จาก output ตัวนี้ไปทำให้เกิด outcome ผลที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเรียกว่าผลกระทบ แล้วท้ายสุดมันทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายก็คือ outcome ก็คือความรู้ทักษะที่ได้นำไปทำอะไรให้เกิดขึ้นมา อย่างเช่น อาจจะทำให้สามารถสร้างตัวชีวิตแล้วก็ประเมินแผนงานที่รับผิดชอบอยู่ให้มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้หน่วยงานบรรลุสู่เป้าหมายได้ดีขึ้น อันนี้คือ ผลลัพธ์ ต้องมองในแง่ของผลที่ตามมาหลังจากที่เกิดผลผลิตเหล่านั้น

## 2.2.6 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การที่จะเข้าไปประเมินถึงผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลผลิตที่ว่า ตรงนี้เราจะมีวิธีการเข้าถึงอย่างไร ส่วนนี้เป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากจาก output ตัวนี้จะไม่ค่อยยากเพราะมันจะมีความชัดเจนว่าของแผนงาน โครงการ หรือนโยบายตัวนี้อยู่แล้วว่าเป็นอย่างไร เราสามารถตีความ ถ้าแผนงานโครงการนั้นเขียนโดยมือแผนที่ค่อนข้างเป็นมืออาชีพหน่อยมันจะมองค่อนข้างเห็นชัดว่าแผนงาน โครงการนั้นต้องการ output อะไร มีลักษณะอย่างไรนะครับ เพราะฉะนั้นการประเมิน output ผลที่เกิดขึ้นมาผมว่ามันก็ค่อนข้างมีตัวชี้วัดอะไรที่ชัดเจนตามคุณภาพ ตามปริมาณ ตรงนั้นอยู่แต่ถ้าไปเจอแผนงาน โครงการที่ไม่ชัดก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินเองที่จะต้องทำ output ให้ชัดเจนเมื่อเกิด Output ในระดับที่ทำให้เกิด Secondary ทำให้เกิดผลตามมาอาจจะจะมีผลหรือตัวแทรกซ้อนอยู่ค่อนข้างเยอะ เพราะฉะนั้นในแผนงาน โครงการที่มีความสำคัญจะเช็ค Outcome ไม่เพียงแต่ประเมินอย่างเดียวแต่จะต้องทำ Follow up ตามไปด้วยเก็บข้อมูลอีก ระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะได้ดูว่าได้เกิด Outcome อีกครั้งหนึ่งวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน Performance อาจจะเป็นสำนัก หน่วยงานของโครงการ ดูจากแผนงานโครงการนั้น เราคาดหวัง (Intended Output) เราต้องการที่จะได้ผลผลิตอะไร จะต้องวิเคราะห์หรือออกมาให้ชัดเจนว่ามันคืออะไร และต้องการ Outcome ในลักษณะใดจากการดำเนินงานจริง เราจะต้อง เก็บ Output ที่จะเกิดขึ้นตามตัวชี้วัดและเก็บ Outcome ตามตัวชี้วัดเปรียบเทียบว่าสอดคล้องหรือไม่ ในส่วนของ Outcome เราก็ต้องมีการ Follow up ตรวจสอบเพื่อความแน่ใจอีกครั้งว่าผลที่เกิดขึ้นจาก Outcome เนื่องมาจากตัว Output ที่เราได้ ออกแบบไว้ การดูถึง Output, Outcome ที่เราต้องการก็จะมีชุดของตัวชี้วัด **Key Performance Indicators : KPIs คือ สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดหลักสำคัญที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน** ถ้าหากมองดูตามโมเดลความสำเร็จของ งานคือ ความสำคัญสองส่วน ประการแรกกระบวนการดำเนินงานที่ดีและผลการดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายมี ความเหมาะสมในส่วนของผลการดำเนินงานจะถือว่ามีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผลการดำเนินงานนั้นมีการประหยัด ทรัพยากร และมีการลงทุนต่อหน่วยการผลิตที่มีผลตอบแทนที่สูง ส่วนของประสิทธิผลก็มองในแง่ผลที่เกิดขึ้นทั้งผลผลิต ผลกระทบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่เราต้องการ สุดท้ายก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งคนทำงานและ Target Group ทั้งกลุ่มเป้าหมาย เพราะฉะนั้นวิธีการดูความสำเร็จของการดำเนินงานจะต้องดูทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คนพึงพอใจ ในแง่ของโครงการที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะ ผู้เกี่ยวข้อง User ต้องมีความพึงพอใจด้วยเช่นกันในการจัด การศึกษากระบวนการจะต้องมีประสิทธิภาพ ผลที่ได้ก็จะต้องบรรลุเป้าหมายและทำให้เกิดความพึงพอใจของนักเรียน ของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาเป็นตัวย่อยเข้าไปก็จะเป็นภาพที่ละเอียดขึ้นว่า ตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและผลที่เกิดขึ้นบรรลุตามเป้าหมายและท้ายที่สุดทำให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งนั้น ดังภาพประกอบนี้

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)



ในแง่ของประสิทธิภาพ พิจารณาความสัมพันธ์ตัว Input ตัวปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ออกมาความสัมพันธ์ของสองสิ่งเหล่านี้ก็จะนำไปสู่การประเมินประสิทธิภาพ ทั้งประสิทธิภาพภายในและประสิทธิภาพภายนอก ประสิทธิภาพภายใน ในระบบของการผลิตก็จะอิงแนวคิดในทางเศรษฐศาสตร์ ถ้ากระบวนการมีความสัมพันธ์กันภายในก็พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพใน Input และ Output ที่เกิดขึ้นถ้าหาก Output ของเราเกิดขึ้นสูงสุด (Maximize Output) ภายใต้ Input เท่าเดิม เป็นประสิทธิภาพในเชิงเทคนิค หรือเรียกว่าประสิทธิภาพในการผลิตคือ Input เมื่อเราใช้เปรียบเทียบในสิ่งที่เราเคยทำมาเท่าเดิมผลผลิตออกมามากกว่าเดิมก็จะเป็นประสิทธิภาพในเชิงผลิตหรือประสิทธิภาพในเชิงเทคนิค แสดงว่าเราสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่เรามีอยู่ได้ อาจจะใช้เทคนิควิธีการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือเหมาะสมกว่าทำให้ได้ผลผลิตที่สูงกว่าเดิม มองในเชิงเปรียบเทียบประสิทธิภาพภายในอีกลักษณะหนึ่งก็คือเราใช้ทรัพยากรเดิมๆที่ผ่านมา แต่เราใช้ทรัพยากรน้อยลงเป็นประสิทธิภาพในเชิงประหยัดคือใช้ทรัพยากรน้อยลงแต่เราได้ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม หรืออาจจะเป็นการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม แต่ทำให้ได้ผลผลิตมากกว่าเดิม นอกจากนี้ประสิทธิภาพภายนอกต้องมองจากต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ใช้กับ ผลตอบแทนที่ได้เป็นการวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์(Cost Benefit) สิ่งที่เราลงทุนไปกับค่าตอบแทน ค่าตอบแทนที่ได้รวมทั้งความพึงพอใจของผู้บริโภคด้วย ตรงนี้ก็จะระบบของการประเมินติดตามโดยใช้ตัวชี้วัดที่ค่อนข้างจะรอบด้านทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลและคนพึงพอใจ

### 2.2.7 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี

คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี คือตอนที่เรากำหนด Indicator ไม่ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่จะบอกประสิทธิผล ประสิทธิภาพต่างๆ ควรที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ประการแรก ก็คือ ต้องมีความตรง (Valid) ในความหมายที่ว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นวัดได้ถูกต้องแม่นยำและเป็นตัวสะท้อนความเป็นจริงของคุณลักษณะที่เรามุ่งวัดหรือประเมินเหล่านั้นได้จริง ตัวบ่งชี้ที่มีความตรงมันสามารถสะท้อนสิ่งนั้นได้ตรงประเด็น ตัวบ่งชี้ อาจจะมีหลายตัวที่จะบ่งชี้สิ่งเหล่านั้นได้ อย่างเช่น ขนาดของสถานศึกษาที่สะท้อนคุณภาพของการศึกษาอะไรที่เป็นตัวสะท้อนบ่งชี้สถานศึกษา ตัวที่จะสะท้อนสถานศึกษาก็คือ สถานศึกษา **ตัวที่จะบ่งบอกได้ดี คือตัวชี้วัดที่จะบอกและเชื่อมโยงคุณภาพได้ดี** อาทิเช่น เปอร์เซ็นต์ของครูที่สอนตรงตามคุณวุฒิ เป็นตัวสะท้อนที่โรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจจะเป็นที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย มีความสามารถมากอยู่ในเมือง ครูสอนตรงตามวุฒิ และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งจำนวนครูที่สอนตรงตามวุฒิจะ relevant ได้ ตัวที่จะอธิบายได้ด้วยเหตุและผลซึ่งต้องการตัวชี้วัดเหล่านั้น ตัวชี้วัดที่ดีตรงประเด็น คือมีความเป็นตัวแทน ตัวบ่งชี้มันต้องสำคัญและครอบคลุม อย่างเช่น จะดูตัวชี้วัดคุณภาพหลักสูตร บางคนก็จะดูตัวบ่งชี้ที่สะท้อนถึงคุณภาพของการบริหารหลักสูตร เพราะหลักสูตรที่ดีคือ การบริหารจัดการหลักสูตรที่ดี ไม่ใช่มีแต่ Output คืออย่างเดี๋ยวดังกล่าวให้คลุมถึงคุณภาพการบริหารหลักสูตร เปอร์เซ็นต์ของผู้สำเร็จการศึกษาในระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนดครอบคลุมถึงการได้งานทำของบัณฑิต ความพึงพอใจของผู้ใช้ผลผลิต ตัวชี้วัดที่ดีมีความเป็นตัวแทนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตรงประเด็นและครอบคลุมด้วย ถ้าตัวชี้วัดน้อยไปก็ไม่ครบ ถ้าตัวชี้วัดมากไปก็เินเย้อใช้ทรัพยากรมาก ประเด็นที่ 2 ตัวชี้วัดที่ดีต้อง Reliable มีความเที่ยง ถ้าหากสมมติเราต้องเก็บข้อมูลนั้นซ้ำต่างเวลา ค่าก็คงที่เหมือนเดิม เวลาไม่เปลี่ยนแปลงมากนักค่าจะต้องคงเดิม ตัวชี้วัดที่มีค่า Reliable คือตัวชี้วัดที่มีคุณสมบัติของความเป็นปรนัย เป็นรูปธรรมที่ไม่ต้องวินิจฉัย อย่างเช่น เราจะดูตัวชี้วัดถึงระเบียบวินัยของนักเรียนระหว่างตัวชี้วัด การตั้งใจฟังครูกับ การแต่งตัวที่ถูกต้องตามระเบียบวินัย ซึ่งอย่างหลังเป็นรูปธรรมมากกว่า โดยสรุปแล้วคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี มีคุณสมบัติสำคัญดังนี้

1) ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดดังนี้

1.1) มีความตรงประเด็นต้องบ่งชี้ ต้องวัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด

1.2) มีความเป็นตัวแทนต้องบ่งชี้ ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งหวัง หรือมีมุมมองที่ครอบคลุม องค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2) ความเที่ยง (Reliability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือมีความคงเส้นคงวา หรือเมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกันก็ได้คำตอบเช่นเดิม โดยมีลักษณะดังนี้

2.1) มีความเป็นปรนัย 2.2) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ

3)ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง ไม่นิยมเอียง ไม่ชี้นำโดยการเน้นเฉพาะลักษณะความสำเร็จ ความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

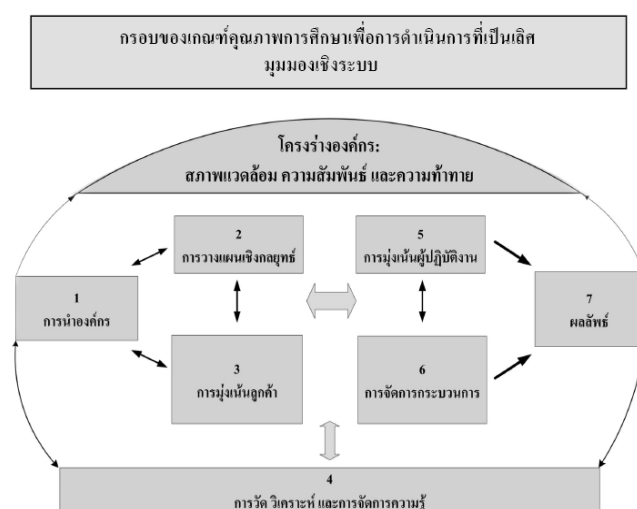
4) ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน อาทิ ระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้าง เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5) สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผลดังนี้

5.1) เก็บข้อมูลง่าย สามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2) แปลความหมายง่าย ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณค่าได้ง่าย

### 2.3 เกณฑ์การคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์

### **โครงสร้างองค์การ**

โครงสร้างองค์การเป็นการ บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การสภาพแวดล้อมการดำเนินการความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการองค์การโดยรวม

### **ระบบการปฏิบัติการ**

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ ส่วนกลาง ของภาพซึ่ง ระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ ที่องค์การบรรลุการนำองค์การ (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์การ หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การ และแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในขนาดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และ ผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบ กับ เป็นกลุ่ม ผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาท ทำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การการปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาดงบประมาณ การเงิน และ ผลลัพธ์การดำเนินการภายใน องค์การ โดยรวมถึงผู้ปฏิบัติงานการนำองค์การธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมลูกค้า แนวนอนที่ตรงกลาง ของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์การเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ซึ่ง การ เชื่อมโยง ดังกล่าว มีความ สำคัญ อย่างยิ่ง ต่อ ความ สำเร็จ ของ องค์การ นอกจากนั้น ลูกศร นี้ ยัง ชี้ ถึง ความสัมพันธ์ โดย ตรงระ หว่า การนำ องค์การ (หมวด 1) และ ผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วน ลูกศร ที่ มี หัว 2 ข้าง นั้น แสดงความ สำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบ การจัดการ ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

### **พื้นฐานของระบบ**

การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูล จริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการ ผลการดำเนินการโดยรวม

### **โครงสร้าง เกณฑ์**

เกณฑ์ ทั้ง 7 หมวดในภาพนี้ประกอบด้วย หัวข้อ และ ประเด็น พิจารณา ต่างๆ

#### **หัวข้อ**

หัวข้อทั้งหมด มี 8 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ

#### **ประเด็น พิจารณา**

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็นองค์การจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

# รูปแบบหัวข้อของเกณฑ์ EdPEX



## โครงสร้างคะแนนเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หมวด	คะแนนรวม	หัวข้อ	คะแนนหัวข้อ
หมวด 1 การนำองค์การ	120	1.1	70
		1.2	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	85	2.1	40
		2.2	45
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	85	3.1	40
		3.2	45
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90	4.1	45
		4.2	45
หมวด 5 การมุ่งเน้นลูกค้า	85	5.1	45
		5.2	40



หมวด	คะแนนรวม	หัวข้อ	คะแนนหัวข้อ
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	85	6.1	35
		6.2	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	450	7.1	100
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน		7.2	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า		7.3	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด		7.4	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน		7.5	70
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ		7.6	70
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ			
รวม		18 หัวข้อ	1,000

รายละเอียดคำถามของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

บทนำ : โครงร่างองค์การ

1. ลักษณะขององค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันของท่านคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) สถาบันมีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง สถาบันใช้วิธีการอะไรในการจัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา
- (2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจที่ระบุไว้ของสถาบันคืออะไร **สมรรถนะหลัก**ของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องของอย่างไรกับ**พันธกิจ**
- (3) ลักษณะโดยรวมของ**ผู้ปฏิบัติงาน**คืออะไร แบ่งเป็น**กลุ่ม**และ**ประเภท**อะไรบ้าง ระดับ การศึกษาของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ปัจจัยหลักที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุ**พันธกิจ**ของสถาบันคืออะไร **ผู้ปฏิบัติงาน**และ**ภาระงาน**ในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร มีกลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับสถาบันหรือไม่ **สวัสดิการที่สำคัญ** และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถาบัน
- (4) สถาบันมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ อะไรบ้าง
- (5) สถาบันดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับอะไรบ้าง มาตรฐานของท้องถิ่น จังหวัด และประเทศ ตลอดจนหลักสูตร แผนการศึกษา และการวัดผลที่บังคับใช้มีอะไรบ้าง ทั้งนี้รวมถึงกฎระเบียบเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ข้อกำหนดด้านการรับรองวิทยฐานะ เงื่อนไขด้านการประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหาร ระเบียบการเงิน และสภาพแวดล้อม ขอบเขตของชุมชนที่รับผิดชอบ และข้อจำกัดการให้บริการของสถาบันคืออะไร (\*)

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างและระบบ**ธรรมาภิบาล**ของสถาบันมีลักษณะอย่างไร ความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่าง**คณะกรรมการบริหารสถาบัน**และ**ผู้นำระดับสูง**มีลักษณะเช่นใด การรายงานระหว่าง**ผู้นำระดับสูง**ของสถาบันกับ**คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน** (\*)

(2) **ส่วนตลาดประเภทผู้เรียน**และ**กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ที่สำคัญของสถาบันคืออะไร (\*) กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้**การสนับสนุนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และต่อการปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและ**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ**ที่สำคัญคือใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการ**จัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้**และสนับสนุนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารและจัดการด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบ ผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอะไรใน**กระบวนการสร้างนวัตกรรม**ของสถาบัน และสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญอะไรสำหรับผู้ส่งมอบ

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน **ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) สถาบันอยู่ในลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษาหรือตลาดการศึกษา จำนวนและประเภทของคู่แข่งและ**คู่ความร่วมมือ**อย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญเป็นอย่างไร

(2) อะไรคือปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จของคู่แข่ง และสถาบันซึ่งให้บริการในลักษณะเดียวกัน อะไรคือการเปลี่ยนแปลง**หลัก**ที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพ การแข่งขันของสถาบันรวมถึงโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**และ**ความร่วมมือ** (\*)

(3) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับ**กระบวนการ**ที่คล้ายคลึงกันภายนอกชุมชนวิชาการคืออะไร และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น (\*)

## ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

**ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**ที่สำคัญด้านการศึกษา และการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติกรด้านทรัพยากรบุคคล และด้านชุมชนของสถาบันคืออะไร

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และความได้เปรียบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ**ความยั่งยืน**ของสถาบัน

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการประเมินผล การเรียนรู้ระดับองค์กร และ**กระบวนการสร้างนวัตกรรม**ของสถาบันมีอะไรบ้าง

## หมวด 1 : การนำองค์กร (120 คะแนน)

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร

#### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน และถ่ายทอด วิสัยทัศน์ และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำสถาบันไปสู่ผู้ปฏิบัติงานคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อให้นำไปปฏิบัติ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในสถาบันเพื่อ ส่งเสริม กำกับ และส่งผล ให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

(3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้สถาบันมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมความคล่องตัวของสถาบันและมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสถาบันอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้นำระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

#### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานทั้งสถาบันการส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถาบัน การสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ การมีบทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถาบัน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังที่ทำให้สถาบันปรับปรุงผลการดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของสถาบัน ผู้นำระดับสูงทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

### 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

#### ก. ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนและทำให้ สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหาคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของสถาบัน (\*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอก การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

(2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้มีระดับสูงซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน(\*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบันใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการงานข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล ของคณะกรรมการและระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

## **ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม**

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิผล (\*)สถาบันมีกระบวนการตัววัดและเป้าประสงค์หลักอะไรบ้าง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*)สถาบันมีกระบวนการตัววัด และเป้าประสงค์หลักอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรมสถาบันใช้กระบวนการหลักและตัววัด หรือตัวบ่งชี้หลักอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบบรรณานุกรมและตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม

## **ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ**

(1) สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้าง ความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่สถาบันดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้

(2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง -ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบันและสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องนี้อาจใช้สมรรถนะหลักขององค์กร ผู้นำระดับสูง ได้ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

## หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (85 คะแนน)

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลาและทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ มาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคของสถาบัน
- สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆถึงความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ** ผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียนและชุมชนตลาด ความนิยมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแข่งขันหรือการบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับ
- ความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาวรวมถึงสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร
- ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

#### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่บรรล่วัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันให้ความสำคัญต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

(3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันตอบสนองอย่างไร ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในเรื่อง **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ** รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านการดำเนินการและรูปแบบธุรกิจของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

#### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) **แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง** การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้วางแผนไว้ มีอะไรบ้าง ในเรื่อง

- **หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา**

- **ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดสถาบันปฏิบัติอย่างไร** เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

(2) **สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ** ทั้งทั้งสถาบันทั้งในส่วนของ **ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (\*)** เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน

(3) **สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ** และบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สถาบันประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไร

(4) **ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ** สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

(5) **แผนด้านทรัพยากรบุคคล หรือแผนด้านผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง** เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและอัตราค่าจ้างอย่างไร

(6) **ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ** มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันสถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงาน **ประเภทผู้เรียน** และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด**

## **ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

**การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**ตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันโดยใช้**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ**ที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก.(6) มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ**คาดการณ์ผลการดำเนินการ** ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่งหรือสถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้นั้นเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญเป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) สถาบันทำอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้

### หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (85 คะแนน)

3.1 ความผูกพันของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม

ก. หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆและการส่งเสริมผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ**ส่วนตลาด** (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)รวมทั้งเพื่อดึงดูดผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (\*)

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้าน**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** และสามารถสืบค้นสารสนเทศ หรือมาใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ดังกล่าว สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ**ส่วนตลาด** สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการส่งเสริมตามความต้องการดังกล่าวได้**นำไปสู่การปฏิบัติโดยทุกคนและในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง**

(3) สถาบันทำให้**แนวทางที่ใช้ในการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** และ**แนวทางที่จะส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ทันท่วงทีทิศทางและความต้องการขององค์กร

ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดีและส่งผลต่อความผูกพัน ระบบการจัดการผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนาผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมนี้อย่างไร

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่
- สนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และเพิ่ม**ความผูกพันกับสถาบัน**

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้วิธีการสร้างวัฒนธรรมการ**มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย** และการสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันท่วงทีความต้องการและทิศทางของสถาบัน

3.2 “เสียงของลูกค้า”: วิธีการรวบรวม และใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** และการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ **ส่วนตลาด** รวมถึงวิธีการที่แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของ **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** รวมถึงคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันท่วงทีและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และ **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ในอดีต อนาคตและของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** การสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการติดต่อระหว่างกัน
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมี **ประสิทธิผล** และทันท่วงทีและทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน ระบบการบริหารข้อร้องเรียนของสถาบันช่วยทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบันและโดย **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**

## **ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน **ความพึงพอใจและความผูกพัน** ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้าง **ความผูกพัน** กระบวนการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบันและโดย **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ** (\*)
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และระดับของสถาบันการศึกษาอื่นๆซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ **เปรียบเทียบ** ในอุตสาหกรรม (\*)
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคต ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบันและโดย **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ** (\*)



### ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และตลาด รวมถึง**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ**เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ของสถาบันคู่แข่งหรือที่จะมีมาในอนาคตในการจำแนกนี้ได้อย่างไร สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มนักศึกษา **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ**ส่วนตลาด**ส่วนใดที่จะชักจูงให้มาศึกษาใน**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ**ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และตลาด รวมถึง**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** เพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลักของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ซึ่งรวมถึงลักษณะของ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ**) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจเลือกเข้าเรียน เลือกซื้อ หรือสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันกำหนดและคาดการณ์อย่างไรถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และ**ส่วนตลาด** รวมถึงตลอดช่วงระยะเวลาในการสานสัมพันธ์กับสถาบัน
- (3) สถาบันใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และเกี่ยวกับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ** เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**
- (4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้**แนวทางการเรียนรู้**จาก**ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การประเมิน**ความพึงพอใจ** ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอยู่เสมอ

## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

### 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตาม**ผลการปฏิบัติงาน**ประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการเทียบกับ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** และ**แผนปฏิบัติการ** สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้ง**ตัววัด**ด้านงบประมาณและการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว **ตัววัด**เหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสร้าง**นวัตกรรม**
- (2) สถาบันมีวิธีการเลือกและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และเพื่อ**นวัตกรรม**อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าว วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด

#### **ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน สถาบันทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันใช้ผลการทบทวนนี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่มีลักษณะคล้ายกัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถของสถาบันที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความท้าทายของสถาบัน ในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

#### **ง. การปรับปรุงผลการดำเนินการ**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไปสู่คณาจารย์ บุคลากร และกลุ่มงานอื่นๆ ทั้งทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนบุคลากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังสถาบันที่ส่งผู้เรียนมาศึกษาและรับผู้เรียนไปศึกษาต่อ รวมถึงผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (\*)

### **4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรใน**

#### **การจัดการสารสนเทศ ความรู้ของสถาบัน และเทคโนโลยีสารสนเทศ**

##### **ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้**

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ของสถาบันมีคุณสมบัติดังนี้ : ความแม่นยำ ความถูกต้องและเชื่อถือได้

- ความทันกาล
- การรักษาความปลอดภัยและความลับ

(2) สถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำอย่างไรเพื่อให้ **ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ตลอดจนผู้ส่งมอบและ **คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** (\*) สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บรรลุผลของ

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
- การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบและ **คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ**
- ความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปันและนำ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไปดำเนินการ

- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

## ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยง่ายต่อการใช้งาน
- (2) ในกรณีฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรักษาความปลอดภัยที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ทันกับความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

### หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (90 คะแนน)

#### 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

##### ก. การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ **ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน** และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ **ผู้ปฏิบัติงาน** วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของ **ผู้ปฏิบัติงาน**
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสาร **มีผลการดำเนินการที่ดี** และ **ผู้ปฏิบัติงาน** มีความผูกพันต่อสถาบัน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของ **ผู้ปฏิบัติงาน**
- (3) ระบบการจัดการ **ผลการปฏิบัติงาน** สนับสนุนให้มี **ผลการดำเนินการที่ดี** และ **ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน** ได้อย่างไร -ระบบการจัดการ **ผลการปฏิบัติงาน** ได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการให้สิ่งจูงใจต่อ **ผู้ปฏิบัติงาน** อย่างไร ระบบการจัดการ **ผลการปฏิบัติงาน** ของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการ **มุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และสถาบัน รวมถึงการบรรลุ **แผนปฏิบัติการ** ของสถาบันอย่างไร

##### ข. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับ **ผู้ปฏิบัติงาน** และ **ผู้นำ** ของสถาบันเหล่านี้ อย่างไรบ้าง
  - **สมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และการบรรลุผลสำเร็จของ **แผนปฏิบัติการ** ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน
  - การปรับปรุง **ผลการดำเนินการ** และสร้าง **นวัตกรรม** ของสถาบัน
  - จริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
  - ความครอบคลุมของโอกาสในการพัฒนา ซึ่งรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน (\*)
- (2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน ได้พิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ **ผู้ปฏิบัติงาน** ต่อไปนี้ อย่างไร

- ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และเรื่องที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างาน
- การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
- การส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

(3) มีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสถาบัน

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิผล สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพสำหรับตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารงาน และตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างไร สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าคณาจารย์และบุคลากรได้รับการรับรอง คุณวุฒิและมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

#### ค. การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

(1) สถาบันมีวิธีการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร มีวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดอะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มและส่วนของผู้ปฏิบัติงาน มีการใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของปฏิบัติงานอย่างไร

(2) สถาบันมีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านการผูกใจผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของสถาบัน

### 5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment) : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง

#### สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน

##### ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านชิตความสามารถและอัตรากำลังรวมทั้งทักษะสมรรถนะและกำลังคนที่มีอยู่

(2) สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาผู้ปฏิบัติงานใหม่ไว้ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของชุมชนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งชุมชนแรงงานที่สถาบันจ้าง

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ

- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่าง เต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน
- ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย
- ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียม**ผู้ปฏิบัติงาน**ให้พร้อมรับต่อความต้องการด้าน**ขีดความสามารถ**และ**อัตรากำลัง**ที่กำลังเปลี่ยนไป สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคคล บริหารความต้องการทั้งของ**ผู้ปฏิบัติงาน** และของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของ**ผู้ปฏิบัติงาน** และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

## ข. บรรยากาศการทำงาน

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัยความปลอดภัยและการป้องกันภัย**ตัววัด**และ**เป้าประสงค์**ในการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยดังกล่าวมีอะไรบ้าง ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันนั้นปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง**ตัววัด**และ**เป้าประสงค์**มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่อย่างไร

(2) สถาบันสนับสนุน**ผู้ปฏิบัติงาน** โดยกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของ**ผู้ปฏิบัติงาน**ที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของ**ผู้ปฏิบัติงาน**อย่างไร

## หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ (85 คะแนน)

### 6.1 การออกแบบระบบงาน : องค์การมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร

#### ก .การออกแบบระบบงาน

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานโดยรวมรวมทั้งกำหนดว่า**กระบวนการ**ใดในระบบงานโดยรวมเป็นกระบวนการภายในสถาบัน) **กระบวนการทำงานหลัก**ของสถาบัน(และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

(2) ระบบงานและ**กระบวนการทำงานหลัก**ของสถาบันมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จาก**สมรรถนะหลัก**ของสถาบันอย่างไร

#### ข. กระบวนการทำงานหลัก

(1) **กระบวนการทำงานหลัก**ของสถาบันมีอะไรบ้าง**กระบวนการ**ดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อ

- การสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน
- ผลตอบแทนด้านการเงิน
- ความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของ**กระบวนการทำงานหลัก** โดยใช้ข้อมูลจากผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบ **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** (\*) ข้อกำหนดที่สำคัญของ**กระบวนการ**ดังกล่าวคืออะไร สถาบันมีการคาดการณ์และเตรียมการอย่างไร สำหรับผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างในด้าน**ขีดความสามารถ** **อัตรา**และ**วิธีการเรียนรู้** ในการออกแบบ**กระบวนการทำงานหลัก**ดังกล่าวได้นำสารสนเทศของ**ประเภทผู้เรียน**และ**ของผู้เรียนแต่ละคน** มาใช้อย่างไรเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อการเรียนแบบ**ไม่รู้**

### ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

## 6.2 กระบวนการทำงาน

### ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) สถาบันออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานเพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กรและความจำเป็นที่ต้องคล่องตัวมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ สถาบันนำเรื่องรอบเวลาการเพิ่มผลผลิตการควบคุมต้นทุนประสิทธิผลอื่นๆ และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ อย่างไร

### ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) สถาบันนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบและมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว(\*) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดภายในกระบวนการที่นำมาใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานของสถาบันคืออะไร

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันความแตกต่างในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ ที่อาจนำไปสู่ความแปรปรวนของการเรียนรู้หรือความสำเร็จของผู้เรียน (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมในการตรวจ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*) สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องหรือการทำงานซ้ำ

### ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อ

- ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
- ปรับปรุงหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
- ทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

สถาบันสร้างแผนการประเมินผลอย่างไรโดยนำการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลรวมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพสถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะนำผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 ไปใช้ประเมินและปรับปรุงระบบงานอย่างเป็นระบบสถาบันมีการแลกเปลี่ยนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบทเรียนที่ได้กับหน่วยงานและกระบวนการอื่นภายในสถาบันอย่างไรเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมระดับสถาบัน

## หมวด7: ผลลัพธ์ (450คะแนน)

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้/สร้างคุณค่าของผู้เรียน/ผู้รับบริการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้/สร้างคุณค่าของผู้เรียน/ผู้รับบริการขององค์กรเป็นอย่างไร

#### ก. ด้านการเรียนการสอน/สร้างคุณค่า

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้/สร้างคุณค่าและการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน/ผู้รับบริการเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง สถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงได้ กลุ่มผู้เรียน/ผู้รับบริการ และส่วนตลาดอื่นๆ(\*)

### 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และตามประเภทผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด(\*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่งและองค์กรที่จัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆที่คล้ายคลึงกัน

(2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลาของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเข้าเรียนในหลักสูตรและใช้บริการ

### 7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด:ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดขององค์กรเป็นอย่างไร

#### ก. ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตัวชี้วัดด้านการควบคุมต้นทุน หรือความเข้มแข็งด้านการเงิน(\*)

(2) ผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตำแหน่ง หรือส่วนแบ่ง ทางการตลาด การขยายตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ (\*)

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีอะไรบ้าง

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน

(1) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับสถาบัน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

(2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้นำ

(3) ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

(4) ผลลัพธ์ด้านด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน (\*)

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

#### ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมระบบงานและสถานที่ทำงานให้พร้อมเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- (2) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงผลผลิตภาพ รอบเวลาและผลของตัวชี้วัดอื่นที่เหมาะสมด้านประสิทธิผลกระบวนการ ประสิทธิภาพและนวัตกรรม

### 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ: ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

#### ก. ผลลัพธ์ด้านด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- (2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (\*)
- (3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และกฎหมาย
- (4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลของสถาบัน และผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม
- (5) การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

## 3.2 ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นจะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ (1) กระบวนการ (2) ผลลัพธ์

### การให้คะแนนด้านกระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึงวิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ใน หมวด 1-6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่

A (Approach)–แนวทาง

D (Deployment)–การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

L (Learning)–การเรียนรู้และ

I (Integration)–การบูรณาการ

A(Approach) “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆและสภาพแวดล้อม
- การปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น



- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใดและการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่
- เชื่อถือได้เพียงใด(ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบันการใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวาการใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L(Learning) “การเรียนรู้” หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นผ่านวงจรของการประเมินและการปรับปรุง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดดผ่านการสร้างนวัตกรรมการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

I(Integration) “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของแนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในหมวด 1 ถึงหมวด 6 การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่าง กระบวนการและหน่วยงานต่างๆของสถาบันการที่แผนงานกระบวนการผลลัพธ์การวิเคราะห์การเรียนรู้และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

### แนวทางการให้คะแนนของหมวด 1-6

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
<b>A</b>	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
<b>D</b>	ไม่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไปปฏิบัติ ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วน	นำแนวทางไปปฏิบัติ	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ
<b>L</b>	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจากการตั้งรับปัญหา มาเป็นการปรับปรุงแบบฟื้นฟู	มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ การจัดการ เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้างนวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์การ เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งสถาบัน
<b>I</b>	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันใน ระดับสถาบัน	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ความต้องการพื้นฐานของสถาบันที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ความต้องการขององค์การที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์การ ที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ	แนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของสถาบันที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ เป็นอย่างดี

## การให้คะแนนด้านผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบันในการบรรลุตามข้อกำหนด ในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ได้แก่

- L (Level) ระดับ
- T (Trends) แนวโน้ม
- C (Comparisons) การเปรียบเทียบ
- I (Integration) การบูรณาการ

L(Level) “ระดับ” หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน

T(Trends) “แนวโน้ม” หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการหรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (เช่นความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ(เช่นความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

C (Comparisons) “การเปรียบเทียบ” หมายถึงผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมเช่นเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกันผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับมาตรฐานเทียบเคียงหรือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำ

I(Integration) “การบูรณาการ” หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของกต้ววัดผลลัพธ์ต่างๆที่ระบุผลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ(โดยอาจจำแนกตามกลุ่ม)หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

## แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
<b>L</b>	ไม่มีการรายงานผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ไม่ดี	มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่อง เริ่มมีการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง	มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ	มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ	มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดี/ดีเลิศในเรื่องสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่	มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่
<b>T</b>	ไม่มีการรายงานข้อมูลแนวโน้มหรือมีแนวโน้มในทางลบ	มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง หรือบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ	มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง ส่วนใหญ่แสดงแนวโน้มที่ดี	แสดงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ ไว้ได้เป็นส่วนใหญ่	รักษาแนวโน้มที่ดีในเรื่องความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ ไว้ได้เป็นส่วนใหญ่	รักษาแนวโน้มที่ดีในเรื่องความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจไว้ได้ทุกเรื่อง
<b>C</b>	ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	แทบไม่มี หรือไม่มี การรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการดีในบางเรื่องเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	เปรียบเทียบแนวโน้ม/ผลการดำเนินการเป็นส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ แสดงความเป็นผู้นำ	แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง
<b>I</b>	ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน	มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ	มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ	มีการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ	มีการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญเป็นจำนวนมากในบางเรื่อง + คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตในบางเรื่อง	มีการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญทั้งหมด รวมถึงภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ พบว่ายังไม่มีผลงานวิจัยในลักษณะดังกล่าวดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ ดังนี้

**กิตติยา สีอ่อน (2547)** ได้ทำการวิจัยเรื่องโมเดลเชิงประสิทธิผล พบว่า 1) คณะวิชาของกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพมีประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในทั้ง 4 ด้าน หลังจากดำเนินการประกันคุณภาพภายในหลังพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 แล้วสูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 2) โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นโมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ได้ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ทั้งโมเดลแบบแยกและแบบรวม 3) โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในแบบที่มีการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระร่วมด้วย สามารถอธิบายความแปรปรวนคะแนนเฉลี่ยได้มากกว่าแบบที่มีการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ตัวแปรอิสระร้อยละ 2

**วันชัย ศิริชนะ (2537)** ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบของการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันการศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดพื้นฐานหลักการ โครงสร้าง และหลักเกณฑ์ในการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย และประเทศอื่นๆ อีก 5 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ซึ่งผู้วิจัยพบว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของทุกประเทศให้ความสำคัญกับหลักการในเรื่องของความเป็นอิสระ (Autonomy) ควบคู่ไปกับความเชื่อถือได้ในสายตาของบุคคลภายนอก (Accountability) ของสถาบันอุดมศึกษาโดยแต่ละประเทศได้พัฒนากลไก และวิธีการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์และจารีตประเพณีของตน ในส่วนของวิธีการที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยที่พัฒนาขึ้นนี้ ได้ยึดกระบวนการให้การรับรองวิทยฐานะเป็นกลไกที่สำคัญโดยจะมีการพิจารณาให้การรับรองวิทยฐานะแก่สถาบันที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 การให้การรับรองวิทยฐานะโดยการตรวจสอบระบบการควบคุมคุณภาพภายในสถาบัน (Academic Auditing System) เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้กับสถาบันหรือหลักสูตรที่ได้เปิดดำเนินการไปแล้ว โดยคณะกรรมการรับรองวิทยฐานะจะพิจารณาให้การรับรองแก่สถาบันที่มีระบบการควบคุมคุณภาพทางวิชาการภายในสถาบันที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับว่าเชื่อถือได้

รูปแบบที่ 2 การให้การรับรองวิทยฐานะโดยการตรวจสอบผลการดำเนินการ เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับสถาบันการศึกษาหรือหลักสูตรที่ขอจัดตั้งหรือเปิดดำเนินการใหม่ มีความแตกต่างจากระบบแรก คือมหาวิทยาลัยต้องมีการศึกษาตนเองในเบื้องต้นตามรูปแบบที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด (Self-Study form) และเมื่อถึงกำหนดที่จะต้องขอรับการรับรองวิทยฐานะก็ให้แจ้งความจำนงค์พร้อมส่งรายงานการศึกษาตนเองไปยังทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อที่ทบวงมหาวิทยาลัยจะได้พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการไปตรวจเยี่ยมและพิจารณาผลการดำเนินการตามที่ระบุไว้ในรายงานการศึกษาตนเอง เมื่อเห็นว่ามาตรการและเกณฑ์การดำเนินงานเหมาะสมก็ให้รับรองวิทยฐานะ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ระบุว่าระบบการรับรองวิทยฐานะที่พัฒนาขึ้นทั้ง 2 ระบบนี้ มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันคือ

การกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษามีอิสระในการกำกับดูแลตนเองด้วยการสร้างระบบควบคุมคุณภาพการศึกษา เพื่อติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของตนด้วยตนเอง ภายหลังจากการประกาศนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดมีการจัดและดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา วงการวิจัยทางการศึกษาได้ให้ความสนใจและติดตามศึกษาความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวจากสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการศึกษาริจัยที่ได้รับรวบรวมสรุปไว้ในปี พ.ศ. 2541 สองปีภายหลังจากที่สถาบันการศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยได้นำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย โดยมีรูปแบบกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา 3 รูปแบบ ได้แก่รูปแบบที่ 1 มีการสร้างระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ รูปแบบที่ 2 มีการสร้างระบบต่างๆ เช่นเดียวกับรูปแบบข้างต้น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีความพร้อมที่จะเข้าสู่การประกันคุณภาพ รูปแบบที่ 3 มีการวางแผนการดำเนินงานออกเป็น 5 ระยะอย่างชัดเจน ดังนี้

ระยะที่ 1 สร้างความรู้ความเข้าใจ

ระยะที่ 2 จัดให้มีองค์กรและคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ดูแลงานประกันคุณภาพโดยเฉพาะ

ระยะที่ 3 ติดตามความก้าวหน้าของคณะและหน่วยงาน

ระยะที่ 4 ปรับปรุงระบบ

ระยะที่ 5 ดำเนินตามระบบที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว

ปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบได้แก่ 1) การขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงของบุคลากรในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยบุคลากรส่วนหนึ่งเข้าใจว่าเป็นการตรวจสอบเพื่อจับผิดมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของการพัฒนา 2) ความไม่ต่อเนื่องของการบริหารอันเนื่องจากการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง 3) ความไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติของทบวงมหาวิทยาลัย 4) การขาดตัวอย่างการดำเนินงานจากมหาวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จ 5) ขาดคู่มือในการพัฒนากลไกและแนวปฏิบัติ

**จุฬารัตน์ วิทยาขาว (2541)** ก็ได้ศึกษารูปแบบและปัญหาอุปสรรคของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา แต่เป็นการศึกษารายกรณี ณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยที่พบมีความสอดคล้องกับสุวิมล ราชธนบริบาล โดยเฉพาะในเรื่องของปัญหาและอุปสรรค ซึ่งผู้วิจัยรายงานว่าก่อนที่ทบวงมหาวิทยาลัยจะได้ประกาศนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันฯ ได้ดำเนินการให้มีการควบคุมคุณภาพภายในมาบ้างแล้ว หากแต่ไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ การนำนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติจึงเป็นการกระตุ้นให้มีการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีระบบมากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาตรวจสอบอย่างไรก็ตามการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือยังไม่บรรลุสำเร็จอันเนื่องมาจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จำนวน 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพบว่ากลุ่มผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมากกว่าคณาจารย์

2. แม้ว่ากลุ่มผู้บริหารโดยทั่วไปจะมีความรู้ความเข้าใจที่ดีแต่เมื่อศึกษาเป็นรายกรณีพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการนี้แตกต่างกัน ดังนั้นความก้าวหน้าของการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับหน่วยงาน

หรือคณะจึงอยู่ในระดับที่แตกต่างกันมาก นอกจากนี้ความต่อเนื่องของวาระผู้บริหารก็ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าด้วยเช่นกัน

3. ความแตกต่างกันของทัศนคติ ทั้งนี้คณาจารย์มีความเห็นว่าการที่ให้คณาจารย์ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนแต่เพียงฝ่ายเดียวเป็นการกระทำที่ไม่เป็นธรรม โดยเห็นว่าผู้บริหารก็สมควรได้รับการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานด้วยเช่นกัน

4. ความบกพร่องของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในสถาบันฯ โดยผู้วิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญมากประการหนึ่งคือการที่บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา อันเนื่องมาจากการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ดี/เพียงพอ ทั้งในระดับคณะและระดับสถาบันฯ

5. ยังไม่มีการแต่งตั้งบุคลากร คณะกรรมการ และองค์กรกลางที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับผิดชอบการดำเนินงานด้านนี้โดยเฉพาะ

6. ลักษณะที่แตกต่างกันของหน่วยงานหรือคณะ ได้ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันเช่น คณะที่ก่อตั้งมานานมีความพร้อมทางด้านบุคลากร และงบประมาณมีแนวโน้มที่ชัดเจนที่จะก้าวหน้ามากกว่าคณะเพิ่งก่อตั้งเป็นต้น

**อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2542)** ได้ศึกษาสถานภาพการประกันคุณภาพการศึกษาอุดมศึกษาจำนวน 5 สาขาวิชา จากการดำเนินงานของ 2 คณะวิชาในโครงการนำร่อง ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าคณะวิชาต่างๆ ยังดำเนินงานไม่แล้วเสร็จด้วยสาเหตุสำคัญ 3 ประการ ซึ่งมีความสอดคล้องบางประการกับปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบโดยผู้วิจัยสองคนแรกที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของคณะวิชาต่างๆ ที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่

1. ความไม่ชัดเจน/ความบกพร่องของการสร้างความเข้าใจในเรื่องของการประกันคุณภาพให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานโดยไร้ทิศทาง ไม่มีศูนย์รวม

2. การมุ่งเน้นหารูปแบบการประกันคุณภาพมากกว่าที่จะเป็นการดำเนินงานประกันคุณภาพให้ครบวงจร นั่นคือคณะวิชาส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การหาระบบ กลไก และรูปแบบการดำเนินการ ดัชนี และเกณฑ์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ตอบสนองนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยมากกว่าที่จะเป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างจริงจัง เพื่อวิเคราะห์ สรุปผล และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่หน่วยงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข

3. การมองไม่ทะลุถึงผลสุดท้ายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่าผลสุดท้ายคืออะไร การที่คณะวิชาต่างๆ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของตนเพียงเพราะต้องการสนองต่อนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยมิใช่เพราะต้องการประกันคุณภาพผลผลิตของตนเองจริงๆ ทำให้ไม่เข้าใจว่างานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นงานที่ไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาที่ดำเนินการอยู่ให้ดียิ่งๆขึ้นไปอย่างไม่มีสิ้นสุด

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินการในหลายๆประการที่เป็นประโยชน์ อาทิ 1) ควรมีการสร้างความเข้าใจให้กับกลุ่มบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารมากขึ้น 2) ควรมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่ดำเนินงานในสาขาวิชาเดียวกันจากสถาบันต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนตัวอย่างการทำงาน อันจะเป็นแรงกระตุ้นให้หน่วยงานเกิดความพยายามที่จะทำงานให้ก้าวหน้าทัดเทียมกัน 3) ควรเร่งสร้างผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันคุณภาพการศึกษาให้มากขึ้น เพียงพอที่จะให้คำปรึกษาแก่ทุกสถาบันและคณะวิชา 4) ควรเร่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของทบวงมหาวิทยาลัยเอง ให้มีความเข้าใจที่

ตรงกันเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามและข้อสงสัยของสถาบันการศึกษา/คณะ  
วิชาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วัฒนา ล่วงลือ (2538) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย การวิจัย  
ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย พัฒนาแบบประเมิน  
ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย และวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามโครงสร้าง  
ขนาดของสภามหาวิทยาลัยและประเภทของมหาวิทยาลัย วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยตัวบ่งชี้และมิติประสิทธิผล  
ของสภามหาวิทยาลัยโดยใช้เทคนิค BET (Behavioral Evant Technique) ของเซทและคณะ ซึ่งได้นำวิธีการ 5 ขั้นตอน  
ของเทคนิค CIT มาใช้ในการเก็บข้อมูล การพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย โดยเก็บรวบรวม  
ข้อมูลจากประชากร คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 587 คน ได้ข้อมูล  
กลับ จำนวน 394 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.12 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีประมาณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอน  
บาค ค่าสหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ การทดสอบค่าที และคะแนน  
มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยมี 71 ประการ จำแนกเป็นมิติ  
ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยได้ 8 มิติ คือ 1) มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบันประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 9  
ประการ 2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูลประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 7 ประการ 3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม  
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ 4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ 5) มิติเชิงการสนับสนุน  
งานของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ 6) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจประกอบด้วย  
ตัวบ่งชี้ 12 ประการ 7) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ และ 8) มิติเชิงการ  
กำหนดคุณลักษณะ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ 2.แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย มีคุณภาพ  
ด้านความเที่ยงชนิดความคงที่ภายในสูงเท่ากับ 0.972 และมีความตรงตามเนื้อหา ข้อกระทงในทุกมิติประสิทธิผลมี  
สหสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวิมล ราชธนบริหาร (2541) ได้ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจรูปแบบกระบวนการประกันคุณภาพ  
การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ต่อ  
กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารแบบสำรวจจาก 11  
สถาบัน แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร 16 สถาบัน และแบบสอบถามผู้บริหารและอาจารย์ 6 สถาบัน  
ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งได้มีการเผยแพร่หลักการและนโยบายเรื่องการประกันคุณภาพ  
การศึกษาภายในสถาบัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วน  
ใหญ่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย มีรูปแบบกระบวนการประกันคุณภาพ  
การศึกษา 3 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ประกอบด้วย ระบบกำกับ และระบบตรวจสอบ รูปแบบที่ 2 มีองค์ประกอบ  
เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 มีการเน้นที่การพัฒนาบุคลากรภายในสถาบันเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การประกัน  
คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ รูปแบบที่ 3 มีการกำหนดกรอบแนวคิดเป็นขั้นตอน แบ่งกระบวนการออกเป็น 5 ระยะ คือ  
ระยะที่ 1 สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรของสถาบัน ระยะที่ 2 จัดตั้งสภาวิชาการขึ้นเป็นองค์กรหลักที่ดูแล  
เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา และมีการตั้งคณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อทำ  
หน้าที่ประสานงานนโยบายและจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือคู่มือสำหรับให้คณะวิชาถือเป็นแนวปฏิบัติ

ระยะที่ 3 การนำนโยบายสู่แนวปฏิบัติและมีการออกเยี่ยมชมหน่วยงานเพื่อดูความคืบหน้าของแต่ละคณะและหน่วยงาน ระยะที่ 4 การปรับปรุงระบบ ระยะที่ 5 การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ นอกจากนี้พบว่า สถาบันมีวิธีดำเนินงานในการจัดประชุมชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบัน จัดตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน จัดตั้งหน่วยงาน/คณะ/และผู้รับผิดชอบ จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพ กำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาและนำนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับภาควิชา และกำหนดดัชนีบ่งชี้คุณภาพของมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค ด้านความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ต่อวิธีดำเนินการควบคุมคุณภาพในหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อวิธีดำเนินงานด้านหลักสูตรมากที่สุด ส่วนอีก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอาจารย์ ด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ด้านการวิจัย และด้านบริการวิชาการให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

**อมรวิรัช นาคทรพรพ (2543)** ได้ทำวิจัยเรื่อง บนทางสู่คุณภาพ การติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษา โดยงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามความก้าวหน้าและศึกษาปัญหา อุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษา ในการเตรียมการรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาตามนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษามีความตื่นตัวและเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบและกลไกประกันคุณภาพไปบ้างพอสมควรโดยมีข้อแตกต่างระหว่างสถาบันระดับปริญญาและความก้าวหน้าไปกว่าสถาบันระดับต่ำกว่าปริญญา ส่วนในแง่การดำเนินการประกันคุณภาพและการใช้ประโยชน์ข้อมูลบ่งชี้คุณภาพ พบว่าสถาบันโดยรวมมีการดำเนินการประกันคุณภาพไปในระดับปานกลางถึงมากเป็นส่วนใหญ่ โดยด้านที่ย่อยหย่อน ได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านกิจกรรมและบริการนักศึกษา ด้านห้องสมุดและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เป็นต้น ส่วนในด้านการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้คุณภาพนั้น พบว่ามีการใช้ประโยชน์ระดับปานกลางถึงมากเช่นกัน โดยจุดที่ย่อยหย่อนคือตัวบ่งชี้เชิงผลลัพธ์ (Output และ Outcome) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับบัณฑิตศึกษา ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความพอใจของนักศึกษาในการรับบริการด้านต่างๆ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลผลิตและความสำเร็จด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการให้บริการวิชาการของอาจารย์ เป็นต้น ทั้งนี้โดยส่วนรวมอาจกล่าวได้ว่า ข้อย่อยเมื่อเปรียบเทียบกับกันแล้วพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้ มากกว่าเรื่องการดำเนินการประกันคุณภาพ เนื่องจากสถาบันส่วนใหญ่มีฐานะเป็นส่วนราชการจึงมีความถนัดในการออกกฎระเบียบแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นมาตรการพื้นฐานของการประกันคุณภาพ เมื่อดูข้อมูลจากกรณีศึกษาพบว่า ข้อมูลจากการสำรวจจะเป็นการประเมินตนเองที่สูงกว่าความเป็นจริง (Over estimation) ของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากกรณีศึกษาที่ชี้ชัดว่านอกจากโครงการนำร่องของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และโครงการนำร่องเรื่องการใช้ระบบ ISO 9002 ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดอื่นๆ เพียงบางแห่งแล้ว พบว่าส่วนใหญ่มีแต่เนียบและมาตรการที่ยังขาดแรงกระตุ้นและการผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้กระแสการประกันคุณภาพในระดับสถาบันยังไม่เป็นกลุ่มเป็นก้อนโดยพร้อมเพรียงกัน อีกทั้งยังส่งผลต่อแผนการประเมินและรับรองมาตรฐานจากภายนอกที่สถาบันทั้งหมดจะต้องทยอยรับการประเมินจากภายนอกให้แล้วเสร็จภายในปี 2547 ด้วย ตลอดจนงานที่สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีแนวทางการประกันคุณภาพที่คล้ายคลึงกันอีกทั้งยังมีสถาบันบางแห่งที่ริเริ่มนวัตกรรมในการประกันคุณภาพด้วยตนเอง จึงน่าจะเป็นโอกาสและข้อได้เปรียบที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะใช้เป็นปัจจัยผลักดันการดำเนินงานในเรื่องนี้ให้มีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และมีผลที่เป็นรูปธรรมต่อไป

Kanji G.K., Abul Malek B.A. และ Wallace T. & W. (1999) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานด้านคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย และ 2) เพื่อพัฒนาโมเดล TQM (Total Quality Management) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผลการวิจัยพบว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย มีการดำเนินงานด้านคุณภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีสัดส่วนการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยใช้ระบบ TQM ที่สูงกว่า สถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย (ร้อยละ 70.9 ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ 50 ในประเทศมาเลเซีย)

2. สถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศมาเลเซีย ให้ความสำคัญในความคาดหวังของลูกค้าในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยมีลักษณะคล้ายกับองค์กรธุรกิจ (ร้อยละ 68.4 ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ 67.7 ในประเทศมาเลเซีย)

3. สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กถึงระดับปานกลางส่วนใหญ่ สามารถดำเนินการโดยใช้ระบบ TQM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 73.1 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และร้อยละ 69.2 ในประเทศมาเลเซีย) เนื่องจากมีความสะดวกในการบริหารจัดการทั้งองค์กร

4. ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพและมีคณะกรรมการดำเนินงานด้านคุณภาพในสถาบันการศึกษาในสัดส่วนที่สูงกว่าในประเทศมาเลเซีย โดยพบว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา สถาบันอุดมศึกษาที่มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอกมีอยู่ประมาณร้อยละ 41.5 เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีอยู่เพียงร้อยละ 20.7

5. สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการดำเนินงาน (performance indicators) มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย (ร้อยละ 69.6 ในประเทศสหรัฐอเมริกาและร้อยละ 46.4 ในประเทศมาเลเซีย) อย่างไรก็ตามการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการดำเนินงานถูกพิจารณาโดยนักวิจัยส่วนใหญ่ว่าเป็นเพียงระดับที่ชี้ให้เห็นคุณภาพว่าอยู่ระดับใด แต่อาจไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่วัดระดับคุณภาพที่แท้จริง

6. ในการพัฒนาโมเดล TQM พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 48 องค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพโดยใช้ระบบ TQM

Newton J. (1999) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลกระทบในการตรวจสอบคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร ตั้งแต่ปี 1993 ถึง 1998 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบจากการใช้รูปแบบของการตรวจสอบภายนอกการประเมินคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า การใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ที่ได้จากการวัดการปฏิบัติหรือการดำเนินงานโดยองค์กรภายนอก เช่น รายงานการตรวจสอบและการประเมินของ Scottish Higher Education Funding Council (SHEFC) และ Higher Education Quality Council (HEQC) และการตรวจสอบและประเมินภายในโดยคณะกรรมการตามการรับรู้และประสบการณ์ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ

1. วัตถุประสงค์ของระบบคุณภาพ และวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมิน ซึ่งให้ เห็นว่าระบบการประกัน



คุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินทั้งโดยภายในและภายนอก การตรวจสอบและประเมินสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เป็นเรื่องที่สามารถทำได้ (Accountability) 2. การปรับปรุงคุณภาพสำหรับบุคลากร มีขอบเขตที่กว้าง ดังนั้น จึงไม่สามารถแยกส่วนของการปรับปรุงให้เป็นอิสระ ออกจากระบบการประกันคุณภาพได้ 3. การปรับปรุงคุณภาพสำหรับนักศึกษา เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นผลผลิตของสถาบัน 4. ควรขยายการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพออกไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 การแปลของผลการวิจัย
- 3.6 ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรในการศึกษาคือบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น  
ขนาดของกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน/ขนาดของ กลุ่มตัวอย่าง
1.ผู้บริหารระดับคณะและหน่วยงาน	44 คน
2.รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีที่เกี่ยวข้องด้านการประกันคุณภาพ	44 คน
3.เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพและจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (คณะ หน่วยงานและ 2 คน)	88 คน
4.คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น	120
5.ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ	15 คน
รวม	311 คน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบไปด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEX จำแนกเป็น 6 ด้าน

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์ EdPEX ไปสู่การปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปรับปรุง

**แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารคณะวิชา ผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพ และผู้ตรวจประเมิน  
คุณภาพภายใน**

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงาน บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพหรือผู้ทำหน้าที่ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของหน่วยงาน ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงาน บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพหรือผู้ทำหน้าที่ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของหน่วยงาน ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
3. เสนอวงกลุ่มย่อย (FOCUS GROUP) เพื่อสรุปผลการวิจัยและความเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEX

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS for windows โดยหาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

### 3.5 การแปลของผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สำรวจและพัฒนาตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำแนกเป็น 6 ด้าน รวมทั้งสิ้น 166 ตัวชี้วัด การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่คงไว้หรือตัดออก

การแปลผล หรือการตัดตัวชี้วัดใดออก ผู้วิจัยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความคิดเห็นรวมกันให้ตัดออก มากกว่าร้อยละ 70 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (อ้างอิงแนวปฏิบัติในการคัดเลือกตัวชี้วัดการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

### 3.6 ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้

- 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการรับรู้ที่แตกต่างกัน
- 2) ประสบการณ์และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศมีความแตกต่างกัน
- 3) ทักษะการตีความบวกและด้านลบของผู้ตอบแบบสอบถาม

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ 3) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

- 4.1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)
- 4.3 ผลการศึกษาปัญหาที่พบในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติและ
- 4.4 ผลการศึกษาแนวทางการในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- 4.5 อภิปรายผลการวิจัย

#### 4.1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

##### ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
เพศชาย	55	52.88
เพศหญิง	49	47.12
	104	100.00
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	12	11.54
ปริญญาโท	40	38.46
ปริญญาเอก	52	50.00
	104	100.00
<b>ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพ</b>		
ต่ำกว่า 1 ปี	7	6.73
1-2 ปี	14	13.46
3-5 ปี	45	43.27
6-8 ปี	22	21.15
มากกว่า 8 ปี	16	15.38
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.88) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 50.00) ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพ 3-5 ปี (ร้อยละ 43.27)

#### 4.2 ผลการศึกษาคำความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)	ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70	
	คงไว้		ตัดออก			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>						
1	เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาที่รับเข้า	27	25.96	77	74.04	✓ 1
2	เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาชั้นปีที่ 1	21	20.19	83	79.81	✓ 2
3	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้ออกงานทำ	94	90.38	10	9.62	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
4	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขา	18	17.31	86	82.69	✓ 3
5	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้เงินเดือนตามเกณฑ์ กพ.	5	4.81	99	95.19	✓ 4
6	ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ	94	90.38	10	9.62	
7	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	81	77.88	23	22.12	
8	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	84	80.77	20	19.23	
9	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	85	81.73	19	18.27	
10	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	66	63.46	38	36.54	
11	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	55	52.88	49	47.12	
12	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ	92	88.46	12	11.54	
13	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ	86	82.69	18	17.31	
14	จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ	11	10.58	93	89.42	✓ 5
15	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านคุณธรรม จริยธรรม	14	13.46	90	86.54	✓ 6
16	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนทำวิทยานิพนธ์	55	52.88	49	47.12	
17	จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	16	15.38	88	84.62	✓ 7
18	จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย	60	57.69	44	42.31	
19	จำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียน	67	64.42	37	35.58	
20	จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ	39	37.5	65	62.50	
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</b>						
1	ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน	90	86.54	14	13.46	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
2	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	82	78.85	22	21.15	
3	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านการให้บริการห้องสมุด	26	25.00	78	<b>75.00</b>	✓ 8
4	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านกายภาพ	27	25.96	77	<b>74.04</b>	✓ 9
5	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรืองานทะเบียน	81	77.88	23	22.12	
6	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสาธารณสุข	27	25.96	77	<b>74.04</b>	✓ 10
7	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต	96	92.31	8	7.69	
8	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา	78	75.00	26	25.00	
9	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ	76	73.08	28	26.92	
10	ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ	11	10.58	93	<b>89.42</b>	✓ 11
11	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (สมศ.2)	75	72.12	29	27.88	
12	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา	73	70.19	31	29.81	
13	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ	71	68.27	33	31.73	
14	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	70	67.31	34	32.69	
15	ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15	14.42	89	<b>85.58</b>	✓ 12
16	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน	55	52.88	49	47.12	
17	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามกรอบ TQF (กรณีหลักสูตร TQF)	44	42.31	60	57.69	
18	สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษา	66	63.46	38	36.54	
19	สัดส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด	14	13.46	90	<b>86.54</b>	✓ 13

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
20	จำนวนกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษา	49	47.12	55	52.88	
21	จำนวนโครงการสหกิจศึกษา	51	49.04	53	50.96	
22	ร้อยละของโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด	55	52.88	49	47.12	
23	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	53	50.96	51	49.04	
24	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)	56	53.85	48	46.15	
25	จำนวนเครือข่ายการสร้างความสัมพันธ์	58	55.77	46	44.23	
26	จำนวนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม	23	22.12	81	<b>77.88</b>	✓ 14
27	ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ	66	63.46	38	36.54	
28	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา	63	60.58	41	39.42	
29	จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า	59	56.73	45	43.27	
30	จำนวนศิษย์เก่าที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สถาบันจัดขึ้น	16	15.38	88	<b>84.62</b>	✓ 15
31	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน (สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน )	61	58.65	43	41.35	
32	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา	63	60.58	41	39.42	
33	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ	58	55.77	46	44.23	
34	ความพึงพอใจและความผูกพันของศิษย์เก่า	5	4.81	99	<b>95.19</b>	✓ 16
35	จำนวนศิษย์เก่าที่แนะนำหลักสูตรและบริการของคณะ	21	20.19	83	<b>79.81</b>	✓ 17
36	จำนวนศิษย์เก่าที่ศึกษาต่อในหลักสูตรของคณะที่เปิดสอน	20	19.23	84	<b>80.77</b>	✓ 18
<b>7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด</b>						
1	งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ	44	42.31	60	57.69	
2	งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ	51	49.04	53	50.96	



ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
3	รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้ อื่น	49	47.12	55	52.88	
4	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน	75	72.12	29	27.88	
5	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้	58	55.77	46	44.23	
6	ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา	61	58.65	43	41.35	
7	งบประมาณที่สามารถประหยัดได้จากการลด ต้นทุนหรือกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ	66	63.46	38	36.54	
8	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ภายในสถาบัน	61	58.65	43	41.35	
9	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ภายนอกสถาบัน	71	68.27	33	31.73	
10	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์	64	61.54	40	38.46	
11	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์	71	68.27	33	31.73	
12	งบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ทั้งตั้งไว้	11	10.58	93	<b>89.42</b>	✓ 19
13	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้ จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	39	37.50	65	62.50	
14	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายผู้สอน	47	45.19	57	54.81	
15	งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนที่ตั้งไว้	19	18.27	85	<b>81.73</b>	✓ 20
16	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณ ที่ตั้งไว้)	26	25.00	78	<b>75.00</b>	✓ 21
17	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ต่อคน	69	66.35	35	33.65	
18	งบประมาณในการพัฒนานักศึกษาที่ตั้งไว้	24	23.08	80	<b>76.92</b>	✓ 22
19	จำนวนงบประมาณในการพัฒนานักศึกษาที่ใช้ จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	55	52.88	49	47.12	
20	จำนวนเงินในสนับสนุนและพัฒนานักศึกษาต่อคน	62	59.62	42	40.38	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
21	จำนวนเงินในการจัดหาทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา	59	56.73	45	43.27	
22	รายได้ที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	25	24.04	79	<b>75.96</b>	✓ 23
23	รายได้จากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา	55	52.88	49	47.12	
24	จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน (สกอ.2.1)	23	22.12	81	<b>77.88</b>	✓ 24
25	จำนวนหลักสูตรนานาชาติ (สกอ.2.1)	21	20.19	83	<b>79.81</b>	✓ 25
26	จำนวนผู้เรียนทั้งหมด	49	47.12	55	52.88	
27	จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ	63	60.58	41	39.42	
28	จำนวนนักศึกษานานาชาติ	61	58.65	43	41.35	
29	จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด	55	52.88	49	47.12	
30	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่	71	68.27	33	31.73	
31	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์	70	67.31	34	32.69	
32	ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ	72	69.23	32	30.77	
33	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร	50	48.08	54	51.92	
34	ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ	59	56.73	45	43.27	
<b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</b>						
1	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่เมืองคักร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)	77	74.04	27	25.96	
2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนากุศลกร	81	77.88	23	22.12	
3	ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	80	76.92	24	23.08	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
4	จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน	55	52.88	49	47.12	
5	อัตราการลาออก โอนย้าย	11	10.58	93	<b>89.42</b>	✓ 26
6	สถิติการลาป่วย ลากิจ หยุดงาน	7	6.73	97	<b>93.27</b>	✓ 27
7	ร้อยละของบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้ในการพัฒนางาน (ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม)	61	58.65	43	41.35	
8	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน	54	51.92	50	48.08	
9	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ	55	52.88	49	47.12	
10	จำนวนบุคลากรที่ได้รับยกย่องเชิดชูและให้รางวัลโดยสถาบัน	25	24.04	79	<b>75.96</b>	✓ 28
11	จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือนานาชาติ	24	23.08	80	<b>76.92</b>	✓ 29
12	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้	48	46.15	56	53.85	
13	จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้	47	45.19	57	54.81	
14	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด	53	50.96	51	49.04	
15	จำนวนบุคลากรที่ได้นำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	50	48.08	54	51.92	
16	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	51	49.04	53	50.96	
17	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ	52	50.00	52	50.00	
18	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัย	12	11.54	92	<b>88.46</b>	✓ 30
19	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลงานวิจัยเผยแพร่สู่สาธารณชน	14	13.46	90	<b>86.54</b>	✓ 31
20	จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ	53	50.96	51	49.04	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
21	จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร	54	51.92	50	48.08	
22	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	25	24.04	79	<b>75.96</b>	✓ 32
23	จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	44	42.31	60	57.69	
24	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด	46	44.23	58	55.77	
25	จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ	51	49.04	53	50.96	
26	ร้อยละของอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอก	71	68.27	33	31.73	
27	ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	73	70.19	31	29.81	
28	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ	23	22.12	81	<b>77.88</b>	✓ 33
29	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในสถาบัน	55	52.88	49	47.12	
30	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายนอกสถาบัน	58	55.77	46	44.23	
31	จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา กรรมการวิชาการ วิชาชีพในระดับหรือนานาชาติ	61	58.65	43	41.35	
32	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี	58	55.77	46	44.23	
33	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย)	63	60.58	41	39.42	
34	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรทั้งหมด	20	19.23	84	<b>80.77</b>	✓ 34
35	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน	73	70.19	31	29.81	
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>						
1	ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการสร้างคุณค่าหรือกระบวนการหลัก	23	22.12	81	<b>77.88</b>	✓ 35
2	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า)	60	57.69	44	42.31	
3	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน (กระบวนการสนับสนุน)	64	61.54	40	38.46	
4	จำนวนกระบวนการหลักที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน	71	68.27	33	31.73	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน	68	65.38	36	34.62	
6	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อภาวะถูกเลือก	27	25.96	82	<b>78.85</b>	✓ 36
7	จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้นำเอาความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ	55	52.88	49	47.12	
8	จำนวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน	49	47.12	55	52.88	
9	จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลสารข่าว	7	6.73	97	<b>93.27</b>	✓ 37
10	ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล	89	85.58	15	14.42	
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</b>						
1	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการ	81	77.88	23	22.12	
2	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการราชการ	82	78.85	22	21.15	
3	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติการราชการ	82	78.85	22	21.15	
4	ร้อยละของความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการราชการและแผนพัฒนาบุคลากร	19	18.27	85	81.73	✓ 38
5	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร	70	67.31	34	32.69	
6	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร	27	25.96	77	<b>74.04</b>	✓ 39
7	จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร	88	84.62	16	15.38	
8	ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร	66	63.46	38	36.54	
9	จำนวนตัวชี้วัดที่ผู้บริหารนำมาทบทวนเป็นประจำ	58	55.77	46	44.23	
10	จำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น	65	62.50	39	37.50	
11	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร	44	42.31	60	57.69	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
12	จำนวนกิจกรรมโครงการด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี	13	12.50	91	87.50	✓ 40
13	จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม	88	84.62	16	15.38	
14	จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง	91	87.50	13	12.50	
15	ข้อร้องเรียนที่ได้มีการแก้ไขภายใน 15 วัน	69	66.35	35	33.65	
16	ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR)	93	89.42	11	10.58	
17	ระดับคุณภาพผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย)	59	56.73	45	43.27	
18	ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (ค่าเฉลี่ย)	79	75.96	25	24.04	
19	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	71	68.27	33	31.73	
20	การควบคุมภายใน/การตรวจสอบภายใน	51	49.04	53	50.96	
21	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ	52	50.00	52	50.00	
22	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล (การปฏิบัติตามธรรมาภิบาล 10 ประการ)	75	72.12	29	27.88	
23	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ใน มข.)	66	63.46	38	36.54	
24	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ภายนอก มข.)	67	64.42	37	35.58	
25	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมโดยเฉพาะ (หรือจัดการผลกระทบทางลบ) (สมศ.)	27	25.96	77	74.04	✓ 41
26	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขหรือจัดการผลกระทบทางลบหรือป้องกันผลกระทบทางลบ	27	25.96	77	74.04	✓ 42
27	จำนวนชุมชน (หรือหน่วยงาน องค์กร) ภายนอกที่สถาบันให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	50	48.08	54	51.92	

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็น				ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ตัด ออกเกิน ร้อยละ 70
		คงไว้		ตัดออก		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
28	จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน	27	25.96	77	74.04	✓ 43
29	จำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน	67	64.42	37	35.58	
30	จำนวนโครงการ กิจกรรมการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน (สนอง NEED ชุมชน หรือการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการ)	76	73.08	28	26.92	
31	จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการร่วมกันกับชุมชน (สมศ.)	25	24.04	79	75.96	✓ 44
<b>รวม 166 ตัวชี้วัด</b>		<b>122 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 73.49)</b>		<b>44 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 6.51)</b>		

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำแนกเป็น 6 ด้าน มีตัวชี้วัดทั้งหมดจำนวน 166 ตัว ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 มีจำนวน 44 ตัวชี้วัด คิดเห็นร้อยละ 26.61 และมีความคิดเห็นให้คงไว้ จำนวน 122 ตัวชี้วัด คิดเห็นร้อยละ 73.49

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้ ตัดออก		ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ ตัดออกเกิน ร้อยละ 70
		จำนวน	ร้อยละ	
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>				
1	เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาที่รับเข้า	77	74.04	✓ 1
2	เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาชั้นปีที่ 1	83	79.81	✓ 2
3	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้อ่านทำตรงสาขา	86	82.69	✓ 3
4	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้เงินเดือนตามเกณฑ์ กพ.	99	95.19	✓ 4
5	จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ	93	89.42	✓ 5
6	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้าน คุณธรรม จริยธรรม	90	86.54	✓ 6

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้ ตัดออก		ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ ตัดออกเกิน ร้อยละ 70
		จำนวน	ร้อยละ	
7	จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	88	84.62	✓ 7
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</b>				
1	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านการให้บริการห้องสมุด	78	75.00	✓ 8
2	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านกายภาพ	77	74.04	✓ 9
3	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้าน สาธารณูปโภค	77	74.04	✓ 10
4	ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ	93	89.42	✓ 11
5	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	89	85.58	✓ 12
6	สัดส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด	90	86.54	✓ 13
7	จำนวนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม	81	77.88	✓ 14
8	จำนวนศิษย์เก่าที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สถาบันจัดขึ้น	88	84.62	✓ 15
9	ความพึงพอใจและความผูกพันของศิษย์เก่า	99	95.19	✓ 16
10	จำนวนศิษย์เก่าที่แนะนำหลักสูตรและบริการของคณะ	83	79.81	✓ 17
11	จำนวนศิษย์เก่าที่ศึกษาต่อในหลักสูตรของคณะที่เปิดสอน	84	80.77	✓ 18
<b>7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด</b>				
1	งบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ทั้งตั้งไว้	93	89.42	✓ 19
2	งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ตั้งไว้	85	81.73	✓ 20
3	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	78	75.00	✓ 21
4	งบประมาณในการพัฒนานักศึกษาที่ตั้งไว้	80	76.92	✓ 22
5	รายได้ที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	79	75.96	✓ 23
6	จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน	81	77.88	✓ 24
7	จำนวนหลักสูตรนานาชาติ	83	79.81	✓ 25
<b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</b>				
1	อัตราการลาออก โอนย้าย	93	89.42	✓ 26
2	สถิติการลาป่วย ลากิจ หยุดงาน	97	93.27	✓ 27
3	จำนวนบุคลากรที่ได้รับยกย่องเชิดชูและให้รางวัลโดยสถาบัน	79	75.96	✓ 28
4	จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือนานาชาติ	80	76.92	✓ 29
5	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัย	92	88.46	✓ 30



ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้ ตัดออก		ตัวชี้วัดที่มี ความเห็นให้ ตัดออกเกิน ร้อยละ 70
		จำนวน	ร้อยละ	
6	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลงานวิจัยเผยแพร่สู่สาธารณะชน	90	86.54	✓ 31
7	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	79	75.96	✓ 32
8	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ	81	77.88	✓ 33
9	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรทั้งหมด	84	80.77	✓ 34
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>				
1	ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการสร้างคุณค่าหรือ กระบวนการหลัก	81	77.88	✓ 35
2	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อภาวะฉุกเฉิน	82	78.85	✓ 36
3	จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	97	93.27	✓ 37
4	ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล	15	14.42	
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</b>				
1	ร้อยละของความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนา บุคลากร	85	81.73	✓ 38
2	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร	77	74.04	✓ 39
3	จำนวนกิจกรรมโครงการด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี	91	87.50	✓ 40
4	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมโดยเฉพาะ (หรือจัดการผลกระทบทางลบ) (สมศ.)	77	74.04	✓ 41
5	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขหรือจัดการผลกระทบทาง ลบหรือป้องกันผลกระทบทางลบ	77	74.04	✓ 42
6	จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน	77	74.04	✓ 43
7	จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการร่วมกันกับ ชุมชน (สมศ.)	79	75.96	✓ 44

จากตารางที่ 3 พบว่าตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากที่สุด 7 ลำดับ ได้แก่ 1) ร้อยละของบัณฑิตที่ได้เงินเดือนตามเกณฑ์ กพ. (ร้อยละ 95.19) 2) ความพึงพอใจและความผูกพันของศิษย์เก่า (ร้อยละ 95.19) 3) สถิติการลาป่วย ลากิจ และหยุดงาน (ร้อยละ 93.27) 4) จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสาร (ร้อยละ 93.27) 5) จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ (ร้อยละ 89.42) 6) ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ (ร้อยละ 89.42) 7) อัตราการลาออก โอนย้าย (ร้อยละ 89.42)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)	ความคิดเห็นให้ ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก	
	จำนวน	ร้อยละ		
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>				
1	เกรดเฉลี่ยของ นักศึกษาที่รับเข้า	77	74.04	นักศึกษาที่รับเข้าเรียนมีผลการเรียนแตกต่างกัน เป็น คุณภาพของผู้เรียนก่อนที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่ง มีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้ผลการเรียนแตกต่างกัน นักศึกษบางคนเกรดเฉลี่ยไม่สูงแต่สามารถสอบเข้า ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยได้
2	เกรดเฉลี่ยของ นักศึกษาชั้นปีที่ 1	83	79.81	ไม่สามารถบอกคุณภาพได้เนื่องจากนักศึกษาปี 1 เพิ่งจะ เริ่มเรียน อยู่ในช่วงการปรับตัวและพื้นฐานด้านการเรียน ในระดับมัธยม ไม่ควรนำมาเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของคณะ รวมทั้งความยากง่ายของแต่ละรายวิชาและแต่ละคณะมี ความแตกต่างกัน
3	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้ งานทำตรงสาขา	86	82.69	ไม่สามารถบอกคุณภาพได้เพราะการได้งานทำไม่ตรง สาขาไม่ได้หมายความว่าบัณฑิตไม่มีความสามารถ บัณฑิตหลายคนได้งานทำที่ดีและมีค่าตอบแทนสูงมากแต่ ไม่ตรงตามสาขาที่เรียน ถือความเป็นความสามารถของ บัณฑิตที่สามารถประกอบอาชีพในสาขาวิชาอื่นหรือสาขา ไม่เกี่ยวข้องกับที่เรียนมาได้
4	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้ เงินเดือนตามเกณฑ์ กพ.	99	95.19	ไม่สามารถบอกคุณภาพผู้เรียนได้เนื่องจากสภาพ เศรษฐกิจในปัจจุบันตกต่ำ การแข่งขันสูง อัตราการจ้าง และค่าแรงไม่สูงและไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ กพ.กำหนดไว้ ทำให้บัณฑิตต้องทำงานแม้ว่าค่าตอบแทนจะได้ต่ำกว่า เกณฑ์ อัตราค่าจ้างของสถานประกอบการมีความ แตกต่างกัน
5	จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับ รางวัลในระดับชาติและ นานาชาติ	93	89.42	การได้รางวัลของศิษย์เก่าเป็นความสามารถเฉพาะของ ศิษย์เก่า ส่วนใหญ่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม คุณลักษณะของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้
6	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับ รางวัลประกาศเกียรติ ยกย่องในด้านคุณธรรม จริยธรรม	90	86.54	การได้รางวัลด้านคุณธรรมจริยธรรมไม่ได้บ่งบอกถึง คุณภาพในภาพรวมของนักศึกษาได้ เนื่องจากนักศึกษามี หลายคน รางวัลด้านดังกล่าวก็มีการประกวดหรือ ส่งเสริมน้อยมาก ส่วนมากมีนักศึกษาได้รางวัลปีละไม่เกิน

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)	ความคิดเห็นให้ ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก	
	จำนวน	ร้อยละ		
			1-2 คนต่อคณะ	
7	จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	88	84.62	การส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติเป็นสิ่งที่ดีและถือเป็นการสร้างประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม มากหรือน้อย ไม่สามารถบอกถึงคุณภาพในภาพรวมของผู้เรียนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนด้านงบประมาณและนโยบายของสถาบัน

จากตารางที่ 3.1 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้ตัดออกมากที่สุดคือร้อยละของบัณฑิตร้อยละของบัณฑิตที่ได้เงินเดือนตามเกณฑ์ กพ. (ร้อยละ 95.15) รองลงมาคือ จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ (ร้อยละ 89.42) และ จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านคุณธรรม จริยธรรม (ร้อยละ 86.54)

ตารางที่ 3.2 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)	ความคิดเห็นให้ ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก	
	จำนวน	ร้อยละ		
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</b>				
1	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านการให้บริการห้องสมุด	78	75.00	บางคนไม่มีห้องสมุด งบประมาณสนับสนุนแตกต่างกัน ความพึงพอใจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกหลายประการเช่น ความสะอาด พฤติกรรมการบริการของเจ้าหน้าที่ สภาพแวดล้อม
2	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านกายภาพ	77	74.04	ไม่สามารถบอกคุณภาพการให้บริการได้และแต่ละคณะมีสภาพทางกายภาพที่แตกต่างกัน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนด้านกายภาพที่เพียงพอและเหมาะสม
3	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสาธารณูปโภค	77	74.04	ไม่ควรนำมาเป็นตัวชี้วัดระดับคณะเพราะด้านสาธารณูปโภคเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยที่จะต้องสนับสนุนทุกคณะให้มีความเพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากมีข้อร้องเรียนด้านนี้เยอะมาก และไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างถาวร

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้ ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก
		จำนวน	ร้อยละ	
4	ความพึงพอใจของศิษย์ เก่าต่อคุณภาพการ ให้บริการในด้านต่างๆ	93	89.42	คณะยังไม่มีระบบการให้บริการศิษย์เก่า และการติดต่อ และสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าอยู่ในระดับน้อย จำนวนศิษย์เก่ามารับบริการก็แตกต่างกัน การประเมิน คุณภาพการให้บริการไม่ได้แยกประเภทว่าเป็นศิษย์เก่า หรือศิษย์ปัจจุบัน หรือบุคคลภายนอก
5	ความพึงพอใจและไม่ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	89	85.58	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลายกลุ่ม มีการประเมินความพึง พอใจที่แตกต่างกัน บางกลุ่มก็ไม่ได้ประเมินความพึง พอใจ
6	สัดส่วนของหลักสูตร ระดับบัณฑิตต่อจำนวน หลักสูตรทั้งหมด	90	86.54	ควรเป็นข้อมูลพื้นฐาน ไม่ควรนำมาประเมินเพราะบาง คณะเปิดสอนระดับเดียว คือปริญญาตรีหรือ บัณฑิตศึกษาเท่านั้น
7	จำนวนกิจกรรมที่เปิด โอกาสให้ประชาชนมี ส่วนร่วม	81	77.88	การจัดกิจกรรมมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละ คณะและงบประมาณสนับสนุน ไม่ควรนับมาเป็นตัวชี้วัด คุณภาพการให้บริการ
8	จำนวนศิษย์เก่าที่เข้า ร่วมกิจกรรมต่างๆที่ สถาบันจัดขึ้น	88	84.62	แต่ละคณะมีจำนวนศิษย์เก่าที่แตกต่างกัน และเป็นตัวชี้วัด ที่จัดเก็บข้อมูลยาก หากคณะไม่มีการจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าก็ไม่สามารถประเมินได้
9	ความพึงพอใจความ ผูกพันของศิษย์เก่า	99	95.19	ความผูกพันของศิษย์เก่าไม่สามารถประเมินได้อย่างเป็น รูปธรรม
10	จำนวนศิษย์เก่าที่ แนะนำหลักสูตรและ บริการของคณะ	83	79.81	ไม่สามารถประเมินได้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่มีแนวทาง ในการจัดเก็บข้อมูล จำนวนมากหรือน้อยไม่สามารถบ่ง บอกถึงคุณภาพได้
11	จำนวนศิษย์เก่าที่ศึกษา ต่อในหลักสูตรของ คณะที่เปิดสอน	84	80.77	ศิษย์เก่าที่ศึกษาต่อในหลักสูตรของคณะไม่ได้บ่งบอกถึง ความผูกพันของคณะ เนื่องจากปัจจัยหลายประการ เช่น ค่าใช้จ่ายถูกกว่าไปต่างจังหวัด มีที่พักสะดวก เป็นคนใน พื้นที่ ไม่ต้องการไปศึกษาที่อื่น สภาพเศรษฐกิจ หากจะ ศึกษาความผูกพันควรจะหาวิธีอื่นหรือหาตัวชี้วัดอื่นๆ

จากตารางที่ 3.2 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้ตัดออกมากที่สุดคือ ความพึงพอใจและความ  
ผูกพันของศิษย์เก่า (ร้อยละ 95.19) รองลงมาคือ ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ  
(ร้อยละ 89.42) และสัดส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด (ร้อยละ 86.54)

ตารางที่ 3.3 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก
		จำนวน	ร้อยละ	
<b>7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด</b>				
1	งบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ทั้งตั้งไว้	93	89.42	ควรพิจารณางบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาจริง คณะอาจจะมีที่ตั้งงบประมาณไว้สูงในแต่ละปี แต่ไม่ได้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรแผนงบประมาณที่ตั้งไว้
2	งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ตั้งไว้	85	81.73	
3	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	78	75.00	ส่วนใหญ่คณะจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาสายผู้สอนมากกว่าสายสนับสนุน เช่น การศึกษาต่อ การลาเพื่อทำวิจัย การอบรมและพัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน
4	งบประมาณในการพัฒนานักศึกษาที่ตั้งไว้	80	76.92	ควรพิจารณาจากงบประมาณที่ใช้จริงในการพัฒนานักศึกษาในแต่ละปี หรือคิดเป็นสัดส่วนต่อคนต่อปี การตั้งงบประมาณไว้แต่ไม่ได้ใช้จริงก็ไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร
5	รายได้ที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	79	75.96	การผลิตผลงานวิจัยของคณะเพื่อช่วยแก้ปัญหาสังคมและชุมชน การนำเอาผลงานวิจัยไปก่อให้เกิดรายได้ จึงไม่ใช่เป้าประสงค์หลักของการนำเอาผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ ควรพิจารณารายได้จากการบริการวิชาการหรือผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์มากกว่า
6	จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน	81	77.88	ควรรายงานเป็นข้อมูลพื้นฐาน หรือจำนวนหลักสูตรที่มีการพัฒนาและปรับปรุงจากปีที่ผ่านมา
7	จำนวนหลักสูตรนานาชาติ	83	79.81	

จากตารางที่ 3.3 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้ตัดออกมากที่สุดคือ งบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ทั้งตั้งไว้(89.42) รองลงมาคือ งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 81.73) และจำนวนหลักสูตรนานาชาติ(ร้อยละ 79.81)

ตารางที่ 3.4 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้ ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก
		จำนวน	ร้อยละ	
<b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</b>				
1	อัตราการลาออก โอนย้าย	93	89.42	ควรรายงานเป็นข้อมูลพื้นฐาน เนื่องจากมีปัจจัยหลาย อย่างส่งผลให้เกิดการลาออก โอนย้าย ลาป่วย ลา
2	สถิติการลาป่วย ลากิจ หยุดงาน	97	93.27	กิจ หยุดงาน ไม่สามารถบ่งบอกคุณภาพของ ผู้ปฏิบัติงานได้
3	จำนวนบุคลากรที่ได้รับ ยกย่องเชิดชู	79	75.96	ควรพิจารณาจากการได้รางวัลจากหน่วยงาน ภายนอก
4	จำนวนบุคลากรที่ได้รับ รางวัลในระดับชาติหรือ นานาชาติ	80	76.92	มีความเป็นไปได้น้อยที่บุคลากรสายสนับสนุนจะได้รับ รางวัล เนื่องจากเป็นสายสนับสนุน ไม่ได้มีผลงาน วิชาการที่สามารถเข้าไปประกวดหรือได้รางวัล จึงไม่ ควรนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด
5	จำนวนบุคลากรสาย สนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัย	92	88.46	บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถที่ แตกต่างกันและมีโอกาสในการทำวิจัยน้อย นโยบาย
6	จำนวนบุคลากรสาย สนับสนุนที่มีผลงานวิจัย เผยแพร่สู่สาธารณชน	90	86.54	ของคณะไม่เอื้อต่อการสนับสนุนทุนวิจัยของบุคลากร สายสนับสนุน และเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการ วิจัย ผลงานวิจัยที่ดีพิมพ์ออกมาไม่เกิดขึ้น
7	จำนวนบุคลากรที่ผ่าน การอบรมด้าน จรรยาบรรณวิชาชีพ	79	75.96	จำนวนของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ได้บ่ง บอกถึงการปฏิบัติงานที่มีจรรยาบรรณ ควรกำหนด ตัวชี้วัดอื่นเช่น จำนวนบุคลากรที่ประพฤติผิด จรรยาบรรณในแต่ละปี ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร และการกำกับติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
8	จำนวนบุคลากรสาย สนับสนุนที่ตำแหน่ง ชำนาญการ เชี่ยวชาญ	81	77.88	การขอตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญต้องอาศัย ประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งจำนวนบุคลากรแต่ ละคณะแตกต่างกัน อายุงานแตกต่างกัน ไม่สามารถ เอามาเปรียบเทียบกันได้
9	จำนวนเงินสนับสนุนด้าน สวัสดิการแก่บุคลากร	84	80.77	ควรพิจารณาจากงบประมาณสนับสนุนด้านสวัสดิการ จริง คิดสัดส่วนต่อคนต่อปี

จากตารางที่ 3.4 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้ตัดออกมากที่สุดคือ สถิติการลาป่วย ลากิจ หยุดงาน (ร้อยละ93.27) รองลงมา อัตราการลาออก โอนย้าย (ร้อยละ89.42) และจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัย (ร้อยละ 88.46)

ตารางที่ 3.5 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ประสิทธิผลของกระบวนการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก
		จำนวน	ร้อยละ	
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>				
1	ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการสร้างคุณค่าหรือกระบวนการหลัก	81	77.88	ควรประเมินคุณภาพของกระบวนการมากกว่าความพึงพอใจ เช่น ข้อผิดพลาดของกระบวนการ การปรับปรุงตามข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะ การประเมินเพียงความพึงพอใจอาจจะได้ไม่มีการนำเอาผลการประเมินมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน
2	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อภาวะฉุกเฉิน	82	78.85	ควรประเมินประสิทธิภาพของแผนรองรับภาวะฉุกเฉินมากกว่าความพึงพอใจของบุคลากร บางครั้งผู้ที่ตอบแบบประเมินอาจจะไม่รู้จักหรือเข้าใจแผนรองรับภาวะฉุกเฉินดีพอ หรืออาจจะมีส่วนเกี่ยวข้อง
3	จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	97	93.27	จำนวนที่มีมากหรือน้อยไม่ได้บอกถึงประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อการให้บริการ

จากตารางที่ 3.5 พบว่าตัวชี้วัดที่ให้ตัดออกมากที่สุดคือ จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (ร้อยละ93.27)รองลงมาคือ ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อภาวะฉุกเฉิน(ร้อยละ 78.85)และ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการสร้างคุณค่าหรือกระบวนการหลัก (ร้อยละ 77.88)

ตารางที่ 3.6 ตัวชี้วัดที่มีระดับความคิดเห็นให้ตัดออกมากกว่าร้อยละ 70 ด้านผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก
		จำนวน	ร้อยละ	
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</b>				
1	ร้อยละของความสอดคล้องของแผนปฏิบัติราชการและแผนพัฒนาบุคลากร	85	81.73	ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการกับแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่บ่งบอกถึงคุณภาพของแผนปฏิบัติการ
2	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางการองค์กร	77	74.04	ควรพิจารณาจากการนำเอานโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ การรับทราบทิศทางองค์กรไม่ได้บ่งถึงคุณภาพของผู้นำ ในการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้ ตัดออก		เหตุผลที่ให้ตัดออก
		จำนวน	ร้อยละ	
				สื่อสารถ่ายทอดเพื่อนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
3	จำนวนกิจกรรมโครงการด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี	91	87.50	จำนวนมากหรือน้อยไม่ได้บ่งบอกถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี ควรมีการวิเคราะห์โครงการที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างเป็นเด่นชัดและสร้างคุณต่อองค์กรและบุคลากร
4	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมโดยเฉพาะ (หรือจัดการผลกระทบทางลบ)	77	74.04	ไม่บ่งบอกถึงคุณภาพของผู้นำ ไม่แน่ใจว่าการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นจำนวนมากจะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
5	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขหรือจัดการผลกระทบทางลบหรือป้องกันผลกระทบทางลบ	77	74.04	
6	จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน	77	74.04	ควรประเมินจำนวนผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน เนื่องจากกลุ่มบุคลากรมีจำนวนมาก ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนได้ทุกคน แต่ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนชุมชน
7	จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการร่วมกันกับชุมชน (สมศ.)	79	75.96	ไม่สอดคล้องกับการประเมินภาวะผู้นำ การจัดกิจกรรมมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบริบทของคณะ

จากตารางที่ 3.6 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้ตัดออกมากที่สุดคือ จำนวนกิจกรรมโครงการด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี (ร้อยละ 87.50) รองลงมาคือ ร้อยละของความสอดคล้องของแผนปฏิบัติราชการและแผนพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 81.73) และ จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการร่วมกันกับชุมชน (สมศ.) (ร้อยละ 75.96)



ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>			
1	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำ	94	90.38
2	ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ	94	90.38
3	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	81	77.88
4	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	84	80.77
5	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	85	81.73
6	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	66	63.46
7	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	55	52.88
8	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ	92	88.46
9	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ	86	82.69
10	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนทำวิทยานิพนธ์	55	52.88
11	จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย	60	57.69
12	จำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียน	67	64.42
13	จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ	39	37.50
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</b>			
1	ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน	90	86.54
2	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	82	78.85
3	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรืองานทะเบียน	81	77.88
4	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต	96	92.31
5	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา	78	75.00

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
6	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ	76	73.08
7	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	75	72.12
8	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา	73	70.19
9	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ	71	68.27
10	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	70	67.31
11	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน	55	52.88
12	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามกรอบ TQF	44	42.31
13	สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษา	66	63.46
14	จำนวนกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษา	49	47.12
15	จำนวนโครงการสหกิจศึกษา	51	49.04
16	ร้อยละของโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด	55	52.88
17	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	53	50.96
18	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)	56	53.85
19	จำนวนเครือข่ายการสร้างความสัมพันธ์	58	55.77
20	ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ	66	63.46
21	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา	63	60.58
22	จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า	59	56.73
23	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน	61	58.65
24	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา	63	60.58
25	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ	58	55.77
<b>7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด</b>			
1	งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ	44	42.31
2	งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ	51	49.04
3	รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น	49	47.12
4	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน	75	72.12
5	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้	58	55.77
6	ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา	61	58.65
7	งบประมาณที่สามารถประหยัดได้จากการลดต้นทุนหรือกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ	66	63.46

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
8	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบัน	61	58.65
9	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบัน	71	68.27
10	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ (สกอ.4.3)	64	61.54
11	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์	71	68.27
12	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	39	37.50
13	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายผู้สอนต่อคน	47	45.19
14	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อคน	69	66.35
15	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	55	52.88
16	จำนวนเงินในสนับสนุนและพัฒนานักศึกษาต่อคน	62	59.62
17	จำนวนเงินในการจัดหาทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา	59	56.73
18	รายได้จากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา	55	52.88
19	จำนวนผู้เรียนทั้งหมด	49	47.12
20	จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ	63	60.58
21	จำนวนนักศึกษานานาชาติ	61	58.65
22	จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด	55	52.88
23	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่	71	68.27
24	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์	70	67.31
25	ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ	72	69.23
26	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร	50	48.08
27	ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ	59	56.73
<b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</b>			
1	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน)	77	74.04
2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนากุศลการ	81	77.88
3	ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	80	76.92

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
4	จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน	55	52.88
5	ร้อยละของบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้ในการพัฒนางาน (ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม)	61	58.65
6	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน	54	51.92
7	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ	55	52.88
8	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้	48	46.15
9	จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้	47	45.19
10	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด	53	50.96
11	จำนวนบุคลากรที่ได้นำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	50	48.08
12	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	51	49.04
13	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ	52	50.00
14	จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ	53	50.96
15	จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร	54	51.92
16	จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	44	42.31
17	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด	46	44.23
18	จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ	51	49.04
19	ร้อยละของอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอก	71	68.27
20	ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	73	70.19
21	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในสถาบัน	55	52.88
22	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายนอกสถาบัน	58	55.77
23	จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา กรรมการวิชาการ วิชาชีพในระดับหรือนานาชาติ	61	58.65
24	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี	58	55.77
25	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย)	63	60.58
26	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน	73	70.19
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>			
1	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า)	60	57.69
2	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน(กระบวนการสนับสนุน)	64	61.54
3	จำนวนกระบวนการหลักที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน	71	68.27

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
4	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน	68	65.38
5	จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้นำเอาความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ	55	52.88
6	จำนวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน	49	47.12
7	ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล	89	85.58
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</b>			
1	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ	81	77.88
2	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ	82	78.85
3	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการ	82	78.85
4	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร	70	67.31
5	จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร	88	84.62
6	ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร	66	63.46
7	จำนวนตัวชี้วัดที่ผู้บริหารนำมาทบทวนเป็นประจำ	58	55.77
8	จำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น	65	62.50
9	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร	44	42.31
10	จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม	88	84.62
11	จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง	91	87.50
12	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้มีการแก้ไขภายใน 15 วัน	69	66.35
13	ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR)	93	89.42
14	ระดับคุณภาพผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย)	59	56.73
15	ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (ค่าเฉลี่ย)	79	75.96
16	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	71	68.27
17	การควบคุมภายใน/การตรวจสอบภายใน	51	49.04
18	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ	52	50.00
19	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล (การปฏิบัติตามธรรมาภิบาล 10 ประการ)	75	72.12
20	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายในมหาวิทยาลัย)	66	63.46
21	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัย)	67	64.42
22	จำนวนชุมชน (หรือหน่วยงาน องค์กร) ภายนอกที่สถาบันให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	50	48.08

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
23	จำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน	67	64.42
24	จำนวนโครงการ กิจกรรมการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน (สนอง NEED ชุมชน หรือการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการ)	76	73.08

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้มากที่สุด 7 ลำดับได้แก่ 1) ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต (ร้อยละ 92.31) 2) ร้อยละของบัณฑิตที่ใ้่งานทำภายใน 1 ปี (ร้อยละ 90.38) 3) ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ (ร้อยละ 90.38) 4) ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR) (ร้อยละ 89.42) 5) จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง (ร้อยละ 87.50) 6) ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน (ร้อยละ 86.54) 7) ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร (ร้อยละ 81.73)

ตารางที่ 4.1 ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>			
1	ร้อยละของบัณฑิตที่ใ้่งานทำ	94	90.38
2	ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ	94	90.38
3	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	81	77.88
4	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	84	80.77
5	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร	85	81.73
6	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	66	63.46
7	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ	55	52.88
8	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ	92	88.46
9	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือ	86	82.69

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
	นานาชาติ		
10	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนทำวิทยานิพนธ์	55	52.88
11	จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย	60	57.69
12	จำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียน	67	64.42
13	จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ	39	37.50

จากตารางที่ 4.1 พบว่าตัวชี้วัดที่ให้คงไว้มากที่สุดคือ ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานทำ (ร้อยละ 90.38) ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ (ร้อยละ 90.38) รองลงมาคือ จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ (ร้อยละ 88.46) และร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร (ร้อยละ 81.73)

ตารางที่ 4.2 ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</b>			
1	ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน	90	86.54
2	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา	82	78.85
3	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรืองานทะเบียน	81	77.88
4	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต	96	92.31
5	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา	78	75.00
6	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ	76	73.08
7	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	75	72.12
8	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา	73	70.19
9	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ	71	68.27
10	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	70	67.31
11	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน	55	52.88
12	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามกรอบ TQF	44	42.31

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
13	สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษา	66	63.46
14	จำนวนกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษา	49	47.12
15	จำนวนโครงการสหกิจศึกษา	51	49.04
16	ร้อยละของโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด	55	52.88
17	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	53	50.96
18	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)	56	53.85
19	จำนวนเครือข่ายการสร้างความสัมพันธ์	58	55.77
20	ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ	66	63.46
21	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา	63	60.58
22	จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า	59	56.73
23	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน	61	58.65
24	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา	63	60.58
25	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ	58	55.77

จากตารางที่ 4.2 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความเห็นให้คงไว้มากที่สุดคือ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต (ร้อยละ 92.31) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน (ร้อยละ 86.54) และ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (ร้อยละ 78.85)

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดที่มีความเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด</b>			
1	งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ	44	42.31
2	งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ	51	49.04
3	รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น	49	47.12
4	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน	75	72.12
5	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้	58	55.77
6	ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา	61	58.65
7	งบประมาณที่สามารถประหยัดได้จากการลดต้นทุนหรือกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ	66	63.46



ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
8	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบัน	61	58.65
9	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบัน	71	68.27
10	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์	64	61.54
11	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์	71	68.27
12	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	39	37.50
13	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายผู้สอนต่อคน	47	45.19
14	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อคน	69	66.35
15	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)	55	52.88
16	จำนวนเงินในสนับสนุนและพัฒนานักศึกษาต่อคน	62	59.62
17	จำนวนเงินในการจัดหาทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา	59	56.73
18	รายได้จากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา	55	52.88
19	จำนวนผู้เรียนทั้งหมด	49	47.12
20	จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ	63	60.58
21	จำนวนนักศึกษานานาชาติ	61	58.65
22	จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด	55	52.88
23	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่	71	68.27
24	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์	70	67.31
25	ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ	72	69.23
26	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร	50	48.08
27	ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ	59	56.73

จากตารางที่ 4.3 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้มากที่สุดคืออัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน (ร้อยละ 72.12) รองลงมาคือผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ (ร้อยละ 69.23) และจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในและภายนอกสถาบัน (ร้อยละ 68.27 )

ตารางที่ 4.4 ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</b>			
1	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)	77	74.04
2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนามูลฐาน	81	77.88
3	ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	80	76.92
4	จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน	55	52.88
5	ร้อยละของบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้ในการพัฒนางาน (ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม)	61	58.65
6	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน	54	51.92
7	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ	55	52.88
8	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้	48	46.15
9	จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้	47	45.19
10	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด	53	50.96
11	จำนวนบุคลากรที่ได้นำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	50	48.08
12	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ	51	49.04
13	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ	52	50.00
14	จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ	53	50.96
15	จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร	54	51.92
16	จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	44	42.31
17	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด	46	44.23
18	จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ	51	49.04
19	ร้อยละของอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอก	71	68.27
20	ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	73	70.19
21	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในสถาบัน	55	52.88
22	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายนอกสถาบัน	58	55.77
23	จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา กรรมการวิชาการ วิชาชีพในระดับหรือนานาชาติ	61	58.65
24	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี	58	55.77

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
25	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ่อม อัดคีย์)	63	60.58
26	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน	73	70.19

จากตารางที่ 4.4 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้มากที่สุดคือ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 77.88) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 76.92) และ ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่เมืองคักร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) (ร้อยละ 74.04)

ตารางที่ 4.5 ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>			
27	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า)	60	57.69
28	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน(กระบวนการสนับสนุน)	64	61.54
29	จำนวนกระบวนการที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน	71	68.27
30	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น อย่างชัดเจน	68	65.38
31	จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้นำเอาความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ	55	52.88
32	จำนวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน	49	47.12
33	ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล	89	85.58

จากตารางที่ 4.3 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้มากที่สุดคือ ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล (ร้อยละ 85.58 ) รองลงมาคือ จำนวนกระบวนการที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน (ร้อยละ 68.27) และ จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน (ร้อยละ 65.38)

ตารางที่ 4.6 ตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้ด้านภาวะผู้นำ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)		ความคิดเห็นให้คงไว้	
		จำนวน	ร้อยละ
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</b>			
1	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	81	77.88
2	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ	82	78.85
3	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติการ	82	78.85
4	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางการองค์กร	70	67.31
5	จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทางองค์กร	88	84.62
6	ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการถ่ายทอดทางองค์กร	66	63.46
7	จำนวนตัวชี้วัดที่ผู้บริหารนำมาทบทวนเป็นประจำ	58	55.77
8	จำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น	65	62.50
9	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร	44	42.31
10	จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม	88	84.62
11	<b>จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง</b>	<b>91</b>	<b>87.50</b>
12	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้มีการแก้ไขภายใน 15 วัน	69	66.35
13	<b>ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR)</b>	<b>93</b>	<b>89.42</b>
14	ระดับคุณภาพผลการปฏิบัติการตามคำรับรองการปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ย)	59	56.73
15	ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (ค่าเฉลี่ย)	79	75.96
16	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	71	68.27
17	การควบคุมภายใน/การตรวจสอบภายใน	51	49.04
18	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ	52	50.00
19	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล (การปฏิบัติตามธรรมาภิบาล 10 ประการ)	75	72.12
20	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายในมหาวิทยาลัย)	66	63.46
21	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัย)	67	64.42
22	จำนวนชุมชน (หรือหน่วยงาน องค์กร) ภายนอกที่สถาบันให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	50	48.08
23	จำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน	67	64.42
24	จำนวนโครงการ กิจกรรมการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน (สนอง NEED ชุมชน หรือการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการ)	76	73.08

จากตารางที่ 4.3 พบว่าตัวชี้วัดที่มีความคิดเห็นให้คงไว้มากที่สุดคือ ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR) (ร้อยละ89.42 ) รองลงมาคือ จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง (ร้อยละ87.50) และ จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม (ร้อยละ 84.62 ) จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทางองค์กร (ร้อยละ 84.62 )

#### 4.3 ผลการศึกษาปัญหาที่พบในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

หัวข้อ	รายละเอียด
ด้านผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าและไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯไปปฏิบัติ</li> <li>● ผู้บริหารไม่มุ่งมั่นและไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพไม่ว่าจะระบบใด</li> <li>● ผู้บริหารไม่มีความรู้และไม่ได้ศึกษารายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำให้ขาดความรู้ในการพัฒนาคุณภาพด้วยเกณฑ์ดังกล่าว</li> <li>● ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง</li> <li>● ผู้บริหารมีภารกิจที่ต้องบริหารจัดการองค์กร ทำให้ไม่มีเวลาศึกษาข้อมูล</li> <li>● ขาดทีมงานหรือผู้มีประสบการณ์ให้คำแนะนำในการดำเนินการ</li> </ul>
ด้านคณาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดเก็บตัวชี้วัดให้ผู้บริหาร เพราะเห็นว่าเป็นงานของตัวเอง</li> <li>● ต่างคนต่างทำงานขาดการเชื่อมโยงภารกิจในด้านต่างๆ</li> <li>● ไม่รู้จักเกณฑ์ EdPEX</li> <li>● ไม่นำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>● มีอาจารย์จำนวนมากยังไม่ได้รับการอบรมให้มีความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ</li> <li>● ไม่มีนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้อาจารย์ไม่เห็นความสำคัญในการปฏิบัติ</li> </ul>
ด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่เข้าตัวชี้วัด ขาดประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กร</li> <li>● ขาดความมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานด้านการบริหารได้</li> <li>● ไม่รู้เกณฑ์ EdPEX</li> <li>● การรับรู้เป็นแบบ TOW DOWN</li> <li>● มักจะบ่นว่าไม่ใช่งานตนเอง เป็นงานผู้บริหาร</li> </ul>

หัวข้อ	รายละเอียด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</li> <li>• เปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง</li> </ul>
ด้านนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่เข้มงวดเด็ดขาด ผ่อนปรน ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติ</li> <li>• ไม่ชัดเจนในการนำเอามาใช้ประโยชน์</li> <li>• ขาดกลยุทธ์การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและชัดเจน</li> <li>• ผู้ตรวจประเมินขาดทักษะในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง</li> </ul>
ด้านงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่เคยเพิ่มงบประมาณ แต่เพิ่มตัวชี้วัด</li> <li>• จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ</li> <li>• ไม่มีการผูกติดกับงบประมาณ</li> <li>• ไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการประกันคุณภาพ</li> </ul>
ด้านเกณฑ์ EdPEx	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เนื้อหามากเกินไป</li> <li>• เข้าใจยาก ต้องตีความหมาย ทำให้น่าเบื่อ</li> <li>• ให้เลือกเกณฑ์ที่สะท้อนภารกิจของหน่วยงาน</li> <li>• บางข้อคำถามของเกณฑ์ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินคณะและหน่วยงานได้</li> <li>• ไม่มีแนวปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี</li> <li>• ไม่เข้าใจว่าสิ่งที่ควรจะทำไม่ควรทำตามเกณฑ์คืออะไร</li> </ul>

#### 4.4 ผลการศึกษาแนวทางการในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
ด้านผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดให้ผู้บริหารต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ</li> <li>• มีกระบวนการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ</li> <li>• กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร</li> <li>• การศึกษาดูงานองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>• จัดที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร</li> <li>• กำหนดให้มีการดำเนินงานตามเกณฑ์อย่างจริงจัง</li> <li>• มีการยกย่องและให้รางวัลชื่นชม</li> </ul>

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง
ด้านคณาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประเมินผลความร่วมมือในการจัดทำตัวชี้วัดต่างๆ</li> <li>● ให้ความรู้และฝึกอบรมให้อาจารย์ทุกคนได้รู้จักเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ</li> <li>● เชื่อมโยงผลงานด้าน QA เข้ากับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน โบนัส และความดีความชอบอื่นๆ</li> <li>● กำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายให้ชัดเจนในการกำหนดให้อาจารย์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปใช้ในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง</li> <li>● กำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลงานของอาจารย์ในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปปฏิบัติ</li> </ul>
ด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อบรมและฝึกประสบการณ์</li> <li>● ให้ความรู้และฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ทดสอบความรู้ความเข้าใจ</li> <li>● มอบหมายงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
ด้านนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้เงินเพิ่มตามจำนวนตัวชี้วัด</li> <li>● จัดหลักสูตรการฝึกอบรมตั้งแต่ระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ หน่วยงาน บุคลากรและผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>● กำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานใหม่ทุกคน</li> <li>● ควรกำหนดให้ทุกคนได้รู้จักเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ</li> </ul>
ด้านงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับคณะหน่วยงานด้านการพัฒนาคุณภาพ</li> <li>● การคัดเลือกและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินงาน</li> </ul>
ด้านเกณฑ์ EdPEX	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีบทลงโทษสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินงาน</li> <li>● เน้นเฉพาะสาระสำคัญของเกณฑ์ โดยทางมหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์หรือหัวข้อที่สำคัญที่ต้องให้คณะและหน่วยงานปฏิบัติ</li> <li>● กำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ</li> <li>● สนับสนุนให้ดำเนินการที่สะดวก และมีการติดตามจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย</li> <li>● มีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง</li> <li>● กำหนดให้จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามผลการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการดำเนินการที่เป็นเลิศ</li> </ul>

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ</li> <li>● ศึกษาคุณภาพองค์กรที่นำเอาเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล</li> <li>● มีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงคอยให้คำชี้แนะและสนับสนุน</li> <li>● จัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์ให้เข้าใจง่าย</li> <li>● มีหลักสูตรออนไลน์ให้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติ</li> </ul>

#### 4.5 อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

##### 4.5.1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 6 ด้านดังนี้

##### 1) ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน กำหนดตัวชี้วัดได้จำนวน 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ร้อยละของบัณฑิตที่ได้ออกงานทำ
2. ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ
3. ร้อยละของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร
4. ร้อยละของนักศึกษาในระดับปริญญาโทที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร
5. ร้อยละของนักศึกษาในระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร
6. ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ
7. ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ
8. จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ
9. จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ
10. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนทำวิทยานิพนธ์
11. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย
12. จำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียน
13. จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ

**ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน** เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มผู้เรียน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ของคู่แข่งที่คณะได้กำหนดไว้หรือข้อมูลเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆที่สามารถเทียบเคียงกันได้ ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ได้จากการประเมินเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ผลการสอบหรือผลการทดสอบต่างๆระดับประเทศ เช่น จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ การสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด การได้ออกงานทำและการประกอบอาชีพอิสระ



ในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการต่างๆไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการติดตามประเมินผลการการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพและปัจจัยสนับสนุนสิ่งเรียนรู้ที่คณะได้ดำเนินการนั้นย่อมส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนซึ่งสามารถแสดงผลลัพธ์ด้านผู้เรียนตามตัวอย่างตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ จำนวน 13 ตัวชี้วัด

## 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า กำหนดตัวชี้วัดได้จำนวน 25 ตัวชี้วัด

- 1.ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน
- 2.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา
- 3.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรืองานทะเบียน
- 4.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต
- 5.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา
- 6.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ
- 7.ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
- 8.จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา
- 9.จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15วันทำการ
- 10.ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ
- 11.ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน
- 12.ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามกรอบ TQF
- 13.สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษา
- 14.จำนวนกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษา
- 15.จำนวนโครงการสหกิจศึกษา
- 16.ร้อยละของโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด
- 17.จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- 18.จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ)
- 19.จำนวนเครือข่ายการสร้างความสัมพันธ์
- 20.ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ
- 21.จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา
- 22.จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า
- 23.ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน
- 24.จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา
- 25.จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ

**ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า** เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคณะและหน่วยงาน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตร

บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หรือจำแนกตามประเภทผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ของคู่แข่งหรือหน่วยงานที่สามารถเทียบเคียงได้ ตัวชี้วัดที่สำคัญเช่น ความพึงพอใจต่อคุณภาพของหลักสูตร การ จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรต่างๆ โครงการสหกิจศึกษา เป็นต้น

การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไม่ ว่าจะเป็นผู้เรียน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดกิจกรรม โครงการสนับสนุนเพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เป็น ตัวอย่างจำนวน 25 ตัวชี้วัด

### 3) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด กำหนดตัวชี้วัดได้จำนวน 27 ตัวชี้วัด

- 1.งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ
- 2.งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ
- 3.รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น
- 4.อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน
- 5.อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้
- 6.ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา
- 7.งบประมาณที่สามารถประหยัดได้จากการลดต้นทุนหรือกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ
- 8.จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบัน
- 9.จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบัน
- 10.สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ (สกอ.4.3)
- 11.สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์
- 12.จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)
- 13.จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายผู้สอนต่อคน
- 14.จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อคน
- 15.จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)
- 16.จำนวนเงินในสนับสนุนและพัฒนานักศึกษาต่อคน
- 17.จำนวนเงินในการจัดหาทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา
- 18.รายได้จากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา
- 19.จำนวนผู้เรียนทั้งหมด
- 20.จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ
- 21.จำนวนนักศึกษานานาชาติ
- 22.จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด
- 23.งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่
- 24.งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์
- 25.ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ

26.งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร

27.ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ

**ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด** เป็นการสรุปตัวชี้วัดเกี่ยวกับการ

ดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงิน การควบคุมต้นทุน ความเข้มแข็งทางการเงิน ส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวชี้วัดที่สำคัญเช่น ค่าใช้จ่ายด้านการเรียนการสอน ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา งบประมาณทั้งหมด รายรับ รายจ่าย ทุนสำรองหรือกองทุน การให้ทุนการศึกษา การลดต้นทุน หรือการประหยัดค่าใช้จ่าย ค่าธรรมเนียม การศึกษา งบประมาณสนับสนุนด้านการวิจัย เป็นต้นซึ่งสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่าง จำนวน 27 ตัวชี้วัด

**4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดได้จำนวน 26 ตัวชี้วัด**

- 1.ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)
- 2.ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนาศูนย์
- 3.ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน
- 5.ร้อยละของบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้ในการพัฒนางาน (ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม)
- 6.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน
- 7.จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ
- 8.ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้
- 9.จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้
- 10.จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- 11.จำนวนบุคลากรที่ได้นำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
- 12.จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ
- 13.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ
- 14.จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ
- 15.จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร
- 16.จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด
- 17.จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด
- 18.จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ
- 19.ร้อยละของอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอก
- 20.ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
- 21.สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในสถาบัน
- 22.สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายนอกสถาบัน
- 23.จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา กรรมการวิชาการ วิชาชีพในระดับหรือนานาชาติ

- 24.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี
- 25.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย)
- 26.จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน

**ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน** เป็นการสรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานในด้านของความผูกพัน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลลัพธ์ควรแยกตามประเภทของผู้ปฏิบัติงาน เช่น สายผู้สอน สายสนับสนุน หรือตามกลุ่มที่คณะหรือหน่วยงานได้จำแนกไว้ เช่น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง เป็นต้น มีข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง จำนวนของบุคลากร ความปลอดภัยในการทำงาน การให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่างจำนวน 26 ตัวชี้วัด

**5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดได้จำนวน 7 ตัวชี้วัด)**

- 1.จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า)
- 2.จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน(กระบวนการสนับสนุน)
- 3.จำนวนกระบวนการที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน
- 4.จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน
- 5.จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้นำเอาความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ
- 6.จำนวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน
- 7.ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นการสรุปตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการดำเนินงานด้านปฏิบัติการทั้งหมด การเพิ่มประสิทธิผลของคณะและหน่วยงาน ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ควรจำแนกตามหลักสูตรและบริการ ประเภทผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับผู้แข่งขันหรือองค์กรอื่นๆ ที่สามารถเปรียบเทียบได้ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ตัวชี้วัดกระบวนการหลักและตัวชี้วัดกระบวนการสนับสนุน การสร้างนวัตกรรม การลดขั้นตอน การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่าง 7 ตัวชี้วัด

**6) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ กำหนดตัวชี้วัดได้จำนวน 24 ตัวชี้วัด**

- 1.ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
- 2.ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ
- 3.ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการ
- 4.ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร
- 5.จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร
- 6.ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร
- 7.จำนวนตัวชี้วัดที่ผู้บริหารนำมาทบทวนเป็นประจำ

- 8.จำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น
- 9.ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร
- 10.จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม
- 11.จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง
- 12.จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้มีการแก้ไขภายใน 15 วัน
- 13.ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR)
- 14.ระดับคุณภาพผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย)
- 15.ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (ค่าเฉลี่ย)
- 16.ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 17.การควบคุมภายในการตรวจสอบภายใน
- 18.การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
- 19.ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล (การปฏิบัติตามธรรมาภิบาล 10 ประการ)
- 20.จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายในมหาวิทยาลัย)
- 21.จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัย)
- 22.จำนวนชุมชน (หรือหน่วยงาน องค์กร) ภายนอกที่สถาบันให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
- 23.จำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน
- 24.จำนวนโครงการ กิจกรรมการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน (สนอง NEED ชุมชน หรือการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการ)

**ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ** เป็นการสรุปตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของคณะ และหน่วยงาน ผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบทางการเงินและงบประมาณ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ความปลอดภัย พฤติกรรมด้านธรรมาภิบาล การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นๆที่สามารถเปรียบเทียบได้ ซึ่งสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นตัวอย่างจำนวน 24 ตัวชี้วัด

#### 4.5.2) ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ไปสู่การปฏิบัติจำแนกปัญหาที่พบเป็นรายด้านดังนี้

- **ด้านผู้บริหาร**

ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด

- **ด้านคณาจารย์**

มีภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการจัดเก็บตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพ มีอาจารย์จำนวนมากยังไม่ได้รับการอบรมให้มีความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ส่วนอาจารย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว ก็ยังไม่ได้นำเอาเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ เนื่องจากขาดการกำกับติดตามของผู้บริหาร และไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

- **ด้านบุคลากร**

ขาดความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งขาดประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กรตามระบบคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติงานได้ ขาดความมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานด้านการบริหารได้ การรับรู้เป็นแบบ TOW DOWN ผู้ปฏิบัติงานมักจะบ่นว่าไม่ใช่งานตนเอง เป็นงานผู้บริหาร ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและมีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง

- **ด้านนโยบาย**

มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ แต่นโยบายด้านการประกันคุณภาพอาจจะไม่เข้มงวดกวดขันอย่างเด็ดขาด มีการผ่อนปรนจนทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติและบางคณะหน่วยงานของยกเว้นการปฏิบัติ หรือไม่ได้ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้นำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติมองไม่เห็นประโยชน์ ขาดกลยุทธ์การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและชัดเจน ผู้ตรวจประเมินขาดทักษะในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

- **ด้านงบประมาณ**

ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ การฝึกอบรมหรือการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการประกันคุณภาพ

- **ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)**

เกณฑ์มีเนื้อหาและข้อกำหนดในการดำเนินงานมากเกินไป เข้าใจได้ยากและต้องมีการตีความหมายของเกณฑ์ ทำให้น่าเบื่อ บางข้อคำถามของเกณฑ์ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินคณะและหน่วยงานได้ ขาดแนวปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี ไม่มีทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามเกณฑ์ ไม่มีการเฉลยให้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการสิ่งใดดีหรือไม่ดี

#### 4.5.3) แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

14. การอบรมให้ความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้รับรู้โดยทั่วกัน
15. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการอบรมโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น คณาจารย์ และบุคลากรใหม่
16. จัดที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารและบุคลากรในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ

17. คัดเลือกคณะหน่วยงานนำร่องในการเป็นตัวอย่างในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
18. การจัดการความรู้ ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง เชิดชู ให้รางวัล การศึกษาดูงานองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
19. กำหนดเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผู้บริหารโดยเชื่อมโยงผลงานด้าน QA เข้ากับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน โบนัส และความดีความชอบอื่นๆ
20. กำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายให้ชัดเจนในการกำหนดให้เอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปใช้ในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง
21. มีบทลงโทษสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินงานอย่างจริงจัง
22. จัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ปีละ 1 หรือ 2 หมวด เนื่องจากเนื้อหาของเกณฑ์เยอะมาก
23. กำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างจริงจังจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายใน
24. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามผลการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการดำเนินการที่เป็นเลิศและมีคณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงตามผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
25. จัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์ให้เข้าใจง่ายและมีองค์ความรู้ออนไลน์ สืบค้นได้ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี
26. จัดคณินิกให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ 3) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

- 5.1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- 5.2) ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
- 5.3) แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
- 5.4) ข้อเสนอแนะในการนำเอาผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์
- 5.5) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 6 ด้านดังนี้

##### 1) ด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำ
2. ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ
3. ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร
4. ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร
5. ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร
6. ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับ การตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ
7. ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์ใน ระดับชาติหรือนานาชาติ
8. จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ
9. จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ
10. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนทำวิทยานิพนธ์
11. จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย
12. จำนวน ผลงานวิจัยในชั้นเรียน
13. จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ



## 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 25 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน 2.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 3.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรืองานทะเบียน 4.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการใช้ชีวิต 5.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา 6.ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ 7.ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต 8.จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา 9.จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ 10.ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 11.ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน 12.ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามกรอบ TQF 13.สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษา 14.จำนวนกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษา 15.จำนวนโครงการสหกิจศึกษา 16.ร้อยละของโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้และเป้าหมายที่กำหนด 17.จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหาร 18.จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ) 19.จำนวนเครือข่ายการสร้างความสัมพันธ์ 20.ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ 21.จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา 22.จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า 23.ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน 24.จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา 25.จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ

## 3) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 27 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ 2.งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ 3.รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น 4.อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน 5.อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้ 6.ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา 7.งบประมาณที่สามารถประหยัดได้จากการลดต้นทุนหรือกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ 8.จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบัน 9.จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบัน 10.สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ 11.สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ 12.จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้) 13.จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายผู้สอนต่อคน 14.จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อคน 15.จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้) 16.จำนวนเงินในสนับสนุนและพัฒนานักศึกษาต่อคน 17.จำนวนเงินในการจัดหาทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา 18.รายได้จากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา 19.จำนวนผู้เรียนทั้งหมด 20.จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ 21.จำนวนนักศึกษานานาชาติ 22.จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด 23.งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ 24.งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ 25.ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ 26.งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร 27.ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ

#### 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 26 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่เมืองคอร์ก (นโยบาย การบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) 2.ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนาศูนย์บุคลากร 3.ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน 5.ร้อยละของบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้ในการพัฒนางาน (ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม) 6.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน 7.จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ 8.ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ 9.จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 10.จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด 11.จำนวนบุคลากรที่ได้นำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง 12.จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ 13.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ 14.จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ 15.จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร 16.จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด 17.จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด 18.จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ 19.ร้อยละของอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอก 20.ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ 21.สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในสถาบัน 22.สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายนอกสถาบัน 23.จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา กรรมการวิชาการ วิชาชีพในระดับหรือนานาชาติ 24.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี 25.จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย) 26.จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน

#### 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า) 2.จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน (กระบวนการสนับสนุน) 3.จำนวนกระบวนการหลักที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน 4.จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน 5.จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้นำเอาความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ 6.จำนวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน 7.ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล

#### 6) ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ กำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างได้จำนวน 24 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 2.ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ 3.ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการ 4.ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร 5.จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร 6.ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร 7.จำนวนตัวชี้วัดที่ผู้บริหารนำมาทบทวนเป็นประจำ 8.จำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น 9.ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร 10.จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม 11.จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง 12.จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้มีการแก้ไขภายใน 15 วัน 13.ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR) 14.ระดับคุณภาพผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย) 15.ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (ค่าเฉลี่ย) 16.ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 17.การควบคุมภายในการตรวจสอบภายใน 18.การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ 19.ระดับ

ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล (การปฏิบัติตามธรรมาภิบาล 10 ประการ) 20.จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายในมหาวิทยาลัย) 21.จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัย) 22.จำนวนชุมชน (หรือหน่วยงานองค์กร) ภายนอกที่สถาบันให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน 23.จำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน 24.จำนวนโครงการ กิจกรรมการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน (สนอง NEED ชุมชน หรือการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมตอบสนองต่อความต้องการ)

## 5.2) ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

### • ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด

### • ด้านคณาจารย์

มีภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการจัดเก็บตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพ มีอาจารย์จำนวนมากยังไม่ได้รับการอบรมให้มีความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ส่วนอาจารย์ที่ได้รับการอบรมแล้ว ก็ยังไม่ได้นำเอาเกณฑ์ฯไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ เนื่องมาจากขาดการกำกับติดตามของผู้บริหาร และไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

### • ด้านบุคลากร

ขาดความรู้ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งขาดประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กรตามระบบคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติงานได้ ขาดความมั่นใจในตนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนางานด้านการบริหารได้ การรับรู้เป็นแบบ TOW DOWN ผู้ปฏิบัติงานมักจะบ่นว่าไม่ใช่งานตนเอง เป็นงานผู้บริหาร ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและมีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง

### • ด้านนโยบาย

มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศมาใช้ แต่นโยบายด้านการประกันคุณภาพอาจจะไม่เข้มงวดกดดันอย่างเด็ดขาด มีการผ่อนปรนจนทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติและบางคณะหน่วยงานของยกเว้นการปฏิบัติ หรือไม่ได้ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้นำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติมองไม่เห็นประโยชน์ ขาดกลยุทธ์การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและชัดเจน ผู้ตรวจประเมินขาดทักษะในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

### • ด้านงบประมาณ

ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานกิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ การฝึกอบรมหรือการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการประกันคุณภาพ

- **ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX)**

เกณฑ์มีเนื้อหาและข้อกำหนดในการดำเนินงานมากเกินไป เข้าใจได้ยากและต้องมีการตีความหมายของเกณฑ์ ทำให้น่าเบื่อ บางข้อคำถามของเกณฑ์ไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินคณะและหน่วยงานได้ ขาดแนวปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี ไม่มีทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามเกณฑ์ ไม่มีการเฉลยให้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการสิ่งใดดีหรือไม่ดี

### 5.3) แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

27. การอบรมให้ความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้รับรู้โดยทั่วกัน
28. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการอบรมโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น คณาจารย์ และบุคลากรใหม่
29. จัดที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารและบุคลากรในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ
30. คัดเลือกคณะหน่วยงานนำร่องในการเป็นตัวอย่างในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
31. การจัดการความรู้ ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง เชิดชู ให้รางวัล การศึกษาดูงานองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
32. กำหนดเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผู้บริหารโดยเชื่อมโยงผลงานด้าน QA เข้ากับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน โบนัส และความดีความชอบอื่นๆ
33. กำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายให้ชัดเจนในการกำหนดให้เอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปใช้ในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง
34. มีบทลงโทษสำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินงานอย่างจริงจัง
35. จัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปีละ 1 หรือ 2 หมวด เนื่องจากเนื้อหาของเกณฑ์เยอะมาก
36. กำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างจริงจังจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายใน
37. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามผลการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศและมีคณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงตามผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
38. จัดทำคู่มือแนะนำเกณฑ์ให้เข้าใจง่ายและมีองค์ความรู้ออนไลน์ สืบค้นได้ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี
39. จัดคลินิกให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ

#### 5.4) ข้อเสนอแนะในการนำเอาผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผลการวิจัย หรือตัวชี้วัดที่ปรากฏ เป็นเพียงตัวอย่างของตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศเท่านั้น คณะและหน่วยงานควรกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของคณะ
2. การกำหนดตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกระบวนการ เหตุการณ์ กิจกรรม แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของคณะและหน่วยงานที่ปรากฏในการดำเนินงานจริงและปรากฏในรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
3. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามบริบทและสภาพจริงของคณะและหน่วยงาน
4. แสดงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอย่างน้อย 3 ปี (แนวโน้ม)
5. แสดงข้อมูลของคู่แข่ง หรือข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
6. การคัดเลือกตัวชี้วัดตามตัวอย่างไปแสดงเป็นผลลัพธ์ของคณะและหน่วยงาน ต้องพิจารณาตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับบริบท พันธกิจ หน้าที่ และการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะและหน่วยงาน
7. การแสดงผลลัพธ์การดำเนินงานควรจำแนกตามกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มบุคลากร
8. การกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่สามารถวิเคราะห์และจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ
9. ไม่ควรกำหนดตัวชี้เป็นในลักษณะเชิงคุณภาพ หรือระดับความสำเร็จ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อเปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี และการเทียบเคียงกับคู่แข่ง

#### 5.5) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษากระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
2. ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ
3. การศึกษาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านต่างๆตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
4. แนวทางการฝึกอบรมและให้ความรู้ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
5. การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์ด้านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

## เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2552).**เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**.กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์ กรุงเทพฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2553).**คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553**.กรุงเทพฯ:ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์ กรุงเทพฯ
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.(2553).**TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554**.กรุงเทพฯ:บริษัททิวาโกลด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2553).**เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550**.กรุงเทพฯ:บริษัทวิชั่น พรีเมี่ยม แอนด์มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2553).**PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ**.กรุงเทพฯ:บริษัทวิชั่น พรีเมี่ยม แอนด์มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2554).**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ระดับอุดมศึกษา**.กรุงเทพฯ: บริษัทวิชั่น พรีเมี่ยม แอนด์มีเดีย จำกัด.
- คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ปีการศึกษา 2553**.(2553). สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ขอนแก่น:อัครสำเนา
- สังวร รัตนรักษ์.2551.**การประเมินตนเองตามเกณฑ์ TOA**.เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ห้องประชุม 4 อาคารศูนย์วิชาการ. 19-22 มีนาคม 2551
- กฤษณา สุขบุญสถิตย์.2552.**การเขียนรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA**.เอกสารประกอบการฝึกอบรมการเขียนรายงานการประเมินตนเอง.อาคารศูนย์วิชาการ. 1 มิถุนายน 2550
- ไชยวิทย์ ธนไพศาล.2552. **เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร**. เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น. โรงแรมอินเตอร์ริสอร์ท จังหวัดอุดร. 28-29 มีนาคม 2550
- ศ.บวรศิลป์ เชาวนชื่น.2553.**การเขียน COMMENT และ KEY THEME**.เอกสารการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น.โรงแรมบุษราคัม. 25-26 พฤษภาคม 2553
- ชลัช จงสีบพันธ์ุ และคณะ (2545).**การติดตามการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**.ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.อัครสำเนา
- ไทย ทีพีเอสวรรณกุล (2544).**รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยและพัฒนาระบบการประกันคุณ**

คุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา : การใช้ดัชนีจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษา  
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.(พิมพ์ครั้งที่ 2) สำนักมาตรฐาน  
อุดมศึกษา สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนภาพพิมพ์จำกัด  
ทวีศักดิ์ สุททวาทิน.(2547).การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผล  
องค์กรกรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.กรุงเทพมหานคร.ห้างหุ้นส่วน  
จำกัดทีพีเอ็น เพรส.

ภรณ์ กীরติบุตร.(2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร.โอเดียนสโตร์  
ภาณุวัฒน์ สุริยฉัตร.(2544).รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยและพัฒนาระบบการประกัน

คุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา : ยุทธศาสตร์การศึกษาและการประเมินตนเอง  
กระบวนการทำ self study report เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอิสระ กรณีศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์

วันชัย ศิริชัยชนะ.(2537).การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา  
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์  
ดุขฎิบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนา ล่วงลีอ.(2528).การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
ศิริชัย กาญจนวาสี,ดิเรก ศรีสุโข, และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์.(2537). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม  
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์.กรุงเทพมหานคร.สุทธิสารการพิมพ์

สุวิมล ราชชนบริบาล.(2541).การศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุขฎิ  
บัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช.(2543).การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน.สำนักงานคณะกรรมการ  
การอุดมศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.กรุงเทพมหานคร. ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีวีซี  
คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นขอนแก่น.(2547).รายงานการประเมินตนเอง  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีการศึกษา 2545-2546.ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่นขอนแก่น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2550).คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม  
คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550.กรุงเทพ:บริษัทจุดทองจำกัด  
อมรรวิชัย นาครทรรพ .(2543). รายงานการวิจัยเรื่องกระแสแห่งคุณภาพ.กรุงเทพมหานคร.  
ที พี พรินต์ จำกัด.

อุทุมพร จามร.(2541). การประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย.  
กรุงเทพมหานคร: ฟันนี่พับลิชชิ่ง.

อุทุมพร จามร(2543).การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา.กรุงเทพมหานคร:ฟันนี่พับลิชชิ่ง.

อุทุมพร จามร.(2544).วิธีการทำประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา.

กรุงเทพมหานคร:พินีพับลิชชิ่ง.

อุทุมพร จามร และคณะ.(2544). รายงานการวิจัยเรื่องดัชนี เกณฑ์ และวิธีการประเมินคุณภาพ

การศึกษาภายในและภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย.(อัครสำเน)

อุทุมพร จามร .(2545). 9 ขั้นตอนการทำประกันคุณภาพการศึกษาที่ครบวงจร.

กรุงเทพมหานคร:พินีพับลิชชิ่ง.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550) การพัฒนาตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผล.โครงการ

ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผล.

เอกสารอัครสำเนา



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย : แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่องตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

**คำชี้แจง**

- 1.การทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
- 2.ตัวชี้วัดที่ท่านแสดงความคิดเห็นรวมทั้งตัวชี้วัดที่ท่านเสนอเพิ่มเติม สำนักงานประเมินจะได้พิจารณาจัดทำเป็นตัวชี้วัดตัวอย่างในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX (KPIs SHOPPING)
- 3.ผลที่ได้จากการสำรวจ ไม่มีผลใดๆในการบังคับใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

- เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
- ระดับการศึกษาสูงสุด.....
- ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพ.....ปี

**ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEX**

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>				
ตัวชี้วัดด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน				
1	เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาที่รับเข้า			
2	เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาชั้นปีที่ 1			
3	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำ			
4	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขา			
5	ร้อยละของบัณฑิตที่ได้เงินเดือนตามเกณฑ์ กพ.			
6	ร้อยละของบัณฑิตที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ (เฉพาะสาขาที่ต้องสอบใบประกอบวิชาชีพ)			
7	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร			
8	ร้อยละของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
9	ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร			
10	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ			
11	ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ			
12	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ			
13	จำนวนผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกที่ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือนานาชาติ			
14	จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ			
15	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านคุณธรรม จริยธรรม (สกอ.2.8)			
16	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนทำวิทยานิพนธ์			
17	จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ			
18	จำนวนโครงการบริการวิชาการที่นำมาใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย			
19	จำนวนผลงานวิจัยในชั้นเรียน			
20	จำนวนนักศึกษาที่สอบผ่านภาษาต่างประเทศ			
<b>ตัวชี้วัดอื่นๆเสนอเพิ่มเติม (ถ้ามี)</b>				
1.				
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</b>				
1	ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการสอน (สกอ.2.6)			
2	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา (สกอ.3.2)			
3	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านการให้บริการห้องสมุด (สกอ.2.5)			
4	ความพึงพอใจของนักศึกษาด้านกายภาพ (สกอ.2.5)			
5	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกหรืองานทะเบียน (สกอ.2.5)			
6	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการให้บริการด้านสาธารณสุขโรค (สกอ.2.5)			
7	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการให้คำปรึกษาและแนะแนวการ			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
	ใช้ชี้วัด (สกอ. 3.1)			
8	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดบริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา (สกอ. 3.1)			
9	ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ (สกอ. 3.1)			
10	ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพการให้บริการในด้านต่างๆ			
11	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (สมศ.2)			
12	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา			
13	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษาที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วันทำการ			
14	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ (ก.พ.ร.)			
15	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ก.พ.ร.)			
16	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน (สกอ.2.1)			
17	ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามกรอบ TQF (กรณีหลักสูตร TQF)			
18	สัดส่วนของอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา (FTES)			
19	สัดส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตต่อนักศึกษาทั้งหมด			
20	จำนวนกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษา (สกอ.3.2)			
21	จำนวนโครงการสหกิจศึกษา (สกอ.3.2)			
22	ร้อยละของโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด (สกอ.2.8)			
23	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (PMQA FL)			
24	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เครือข่ายต่างๆ) (PMQA FL)			
25	จำนวนเครือข่ายการสร้างความสัมพันธ์ (PMQA FL)			
26	จำนวนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม (PMQA FL)			
27	ร้อยละของงานบริการที่ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ (PMQA FL)			
28	จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนการศึกษา			
29	จำนวนเงินบริจาคจากศิษย์เก่า (IQ 3.3)			
30	จำนวนศิษย์เก่าที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สถาบันจัดขึ้น (สกอ.3.1)			
31	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน (สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน )			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
32	จำนวนข้อร้องเรียนของนักศึกษา (PMQA FL)			
33	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ (PMQA FL)			
34	ความพึงพอใจและความผูกพันของศิษย์เก่า			
35	จำนวนศิษย์เก่าที่แนะนำหลักสูตรและบริการของคณะ			
36	จำนวนศิษย์เก่าที่ศึกษาต่อในหลักสูตรของคณะที่เปิดสอน			
	<b>ตัวชี้วัดอื่นๆเพิ่มเติม</b>			
1.				
	<b>7.3 ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด</b>			
1	งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับ			
2	งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ			
3	รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น			
4	อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน			
5	อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้ (ก.พ.ร.)			
6	ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา			
7	งบประมาณที่สามารถประหยัดได้จากการลดต้นทุนหรือกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ (ก.พ.ร.)			
8	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบัน			
9	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบัน			
10	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ (สกอ.4.3)			
11	สัดส่วนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ (สกอ.4.3)			
12	งบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ทั้งตั้งไว้ (สกอ.2.4)			
13	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาอาจารย์ที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้) (สกอ.2.4)			
14	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายผู้สอนต่อคน			
15	งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ตั้งไว้ (สกอ.2.4)			
16	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
17	จำนวนเงินในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อคน			
18	งบประมาณในการพัฒนานักศึกษาที่ตั้งไว้			
19	จำนวนงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาที่ใช้จริง (เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้)			
20	จำนวนเงินในสนับสนุนและพัฒนานักศึกษา			
21	จำนวนเงินในการจัดหาทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา			
22	รายได้ที่เกิดจากการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์			
23	รายงานจากการคุ้มครองสิทธิบัตรหรือทรัพย์สินทางปัญญา			
24	จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน (สกอ.2.1)			
25	จำนวนหลักสูตรนานาชาติ (สกอ.2.1)			
26	จำนวนผู้เรียนทั้งหมด			
27	จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ			
28	จำนวนศึกษานานาชาติ			
29	<b>จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าตามเป้าหมายที่กำหนด</b>			
30	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่			
31	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์			
32	ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ			
33	งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร			
34	ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ			
7.4	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน			
(1) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันผู้ปฏิบัติงาน				
1	ร้อยละของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีองค์กร (นโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)			
2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนาบุคลากร			
3	ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
4	จำนวนข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน			
5	อัตราการลาออก โอนย้าย			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
6	สถิติการลาป่วย ลากิจ หยุดงาน			
7	ร้อยละของบุคลากรที่นำเอาความรู้ทักษะมาใช้ในการพัฒนางาน			
8	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน			
9	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถ			
10	จำนวนบุคลากรที่ได้รับยกย่องเชิดชูและให้รางวัลโดยสถาบัน			
11	จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือนานาชาติ			
12	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้			
13	จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ให้บุคลากรรับรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้			
14	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้			
15	จำนวนบุคลากรที่ได้นำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง			
16	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ			
17	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาวิชาการวิชาชีพในต่างประเทศ			
18	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับทุนวิจัย			
19	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลงานวิจัยเผยแพร่สู่สาธารณชน			
20	จำนวนบุคลากรที่กระทำผิดจรรยาบรรณ			
21	จำนวนข้อร้องเรียนจากบุคลากร			
22	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ			
23	จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด			
24	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด			
25	จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ			
26	ร้อยละของอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอก (สกอ.2.2)			
27	ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ (สกอ.2.3)			
28	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ			
29	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายในสถาบัน (QA 4.9)			
30	สัดส่วนอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยภายนอกสถาบัน (QA 4.9)			
31	จำนวนอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา กรรมการวิชาการ วิชาชีพในระดับหรือนานาชาติ (ก.พ.ร.)			
32	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
33	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านมาตรฐานและความปลอดภัย (การซ้อมอัคคีภัย)			
34	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรทั้งหมด			
35	จำนวนเงินสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่บุคลากรต่อคน			
	ตัวชี้วัดอื่นๆเพิ่มเติม			
1.				
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>				
1	ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการสร้างคุณค่าหรือกระบวนการหลัก			
2	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า)			
3	จำนวนคู่มือการปฏิบัติงานสนับสนุน(กระบวนการสนับสนุน)			
4	จำนวนกระบวนการหลักที่มีการพัฒนาและปรับปรุงตามผลการประเมิน			
5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน			
6	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อภาวะฉุกเฉิน			
7	จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้นำเอาความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ			
8	จำนวนฐานข้อมูลที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน			
9	จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลสารข่าว			
10	ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล			
	ตัวชี้วัดอื่นๆเพิ่มเติม			
1.				
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</b>				
1	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ (สกอ.1.1)			
2	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการ (สกอ.1.1)			
3	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจแผนปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.)			
4	ร้อยละของความสอดคล้องของแผนปฏิบัติราชการและแผนพัฒนาบุคลากร (ก.พ.ร.)			
5	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร(ก.พ.ร.)			
6	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดทิศทางองค์กร (ก.พ.ร.)			



ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
7	จำนวนกลุ่มผู้รับบริการที่ได้รับการถ่ายทอดทางองค์กร(ก.พ.ร.)			
8	ร้อยละของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการถ่ายทอดทางองค์กร (ก.พ.ร.)			
9	จำนวนตัวชี้วัดที่ผู้บริหารนำมาทบทวนเป็นประจำ (ก.พ.ร.)			
10	จำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น (ก.พ.ร.)			
11	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร (ก.พ.ร.)			
12	จำนวนกิจกรรมโครงการด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี (ก.พ.ร.)			
13	จำนวนกิจกรรมสร้างความผูกพันที่ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรม (ก.พ.ร.)			
14	จำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง			
15	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้มีการแก้ไขภายใน 15 วัน			
16	ระดับคุณภาพของผลการประเมินผู้บริหาร (PMR) (ค่าเฉลี่ย)			
17	ระดับคุณภาพผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย)			
18	ระดับคุณภาพของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายใน (ค่าเฉลี่ย)			
19	ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง			
20	การควบคุมภายใน/การตรวจสอบภายใน			
21	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ (สกอ.2.4)			
22	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล (การปฏิบัติตามธรรมาภิบาล 10 ประการ)			
23	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายในมหาวิทยาลัย)			
24	จำนวนกิจกรรมสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและชุมชน (ชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัย)			
25	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมโดยเฉพาะ (หรือจัดการผลกระทบทางลบ) (สมศ.)			
26	จำนวนกิจกรรมโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ไขหรือจัดการผลกระทบทางลบหรือป้องกันผลกระทบทางลบ			
27	จำนวนชุมชน (หรือหน่วยงาน องค์กร) ภายนอกที่สถาบันให้การสนับสนุน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน			
28	จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน			
29	จำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสนับสนุนชุมชน			

ตัวชี้วัด		ความเห็น		หมายเหตุ
		คงไว้	ตัดออก	
30	จำนวนโครงการ กิจกรรมการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน (สนอง NEED ชุมชน หรือการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการ)			
31	จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการร่วมกับชุมชน (สมศ.)			
ตัวชี้วัดอื่นๆเพิ่มเติม				
1.				


**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม “ปัญหาที่ท่านพบในการนำเอาเกณฑ์ EdPEX ไปสู่การปฏิบัติ”**

จำแนกเป็นรายด้าน	ปัญหาที่พบ	ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
ด้านผู้บริหาร		
ด้านคณาจารย์		
ด้านบุคลากร		
ด้านนโยบาย		
ด้านงบประมาณ		
ด้านเกณฑ์ EdPEX		
ด้านอื่นๆ		

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภาคผนวก ค

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวภาวณา กิตติวิมลชัย	
วัน เดือน ปี เกิด	24 มกราคม 2514	
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น	
ที่อยู่	99/9 หมู่ 2 ถนนโพธิสาร ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น	
สถานทำงาน	สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2538) ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2545)	
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ	
ตำแหน่งทางการบริหาร	หัวหน้าสำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ	
ประสบการณ์	1.ผู้ตรวจประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัด PMQA สำนักงานพัฒนาระบบราชการ 2.ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 3.ที่ปรึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ส่วนราชการระดับจังหวัด สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 4.วิทยากรให้ความรู้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) 5.วิทยากรให้ความรู้เกณฑ์การคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 6.วิทยากรให้ความรู้ตัวชี้วัดการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก	