เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ฉบับปี 2563-2566

เรียบเรียงจาก

2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education)

Proven leadership and management practices for high performance

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ฉบับปี 2563-2566

กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

กระทรวงการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 - 2566

จัดทำโดย
คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2564

ISBN : 978-616-584-015-6

จัดพิมพ์เผยแพร่ :
กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
328 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0 2039 5624 - 25
โทรสาร 0 2039 5665

พิมพ์ที่ :
บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
376 ถนนชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
โทรศัพท์ 0 2422 9000, 0 2882 1010
โทรสาร 0 2433 2742, 0 2434 1385
Website : www.amarin.co.th
E-mail : aprint@amarin.co.th

คำนำ

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพื้นฐานของการพัฒนากำลังคนของประเทศและการขับเคลื่อนประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า การจัดการศึกษาต้องตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม จึงสมควรส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดการอุดมศึกษาและการพัฒนาบุคลากรของประเทศเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานทัดเทียมนานาอารยประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติได้

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ฉบับปี 2563 - 2566 เป็นฉบับที่สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยคณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2019 - 2020 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ฉบับนี้ปรับเปลี่ยนจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ฉบับปี 2558 - 2561 โดยคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ สะท้อนมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เอื้อให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีพัฒนาการที่แตกต่างกันสามารถเข้าถึงและนำไปใช้เพื่อสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ และพิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผลในการนำองค์กรในระดับแนวหน้าและแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ในขณะเดียวกันเกณฑ์ก็มีความกระชับและใช้งานง่ายขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติต่อไป

(ศาสตราจารย์ นายแพทย์สิริฤกษ์ ทรงศิวิไล)
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สารบัญ

คำนำ
ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ก
วิธีใช้เกณฑ์เล่มนี้ ช
ค่านิยมและแนวคิดหลัก 1
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง 17
หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 22
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 24
บทนำ : โครงร่างองค์กร 25
1. การนำองค์กร 31
2. กลยุทธ์ 38
3. ลูกค้า 45
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 50
5. บุคลากร 56
6. ระบบปฏิบัติการ 62
7. ผลลัพธ์ 68
ระบบการให้คะแนน 77
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1 - 6 82
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7 84
แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx 88
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Baldrige Excellence Framework (Education) 96
อภิธานศัพท์ 107

On the Web
สามารถดาวน์โหลดเกณฑ์ EdPEx และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ที่ www.edpex.org

ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

(Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx)

ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx)

เกณฑ์ EdPEx เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจำนวนมากทั่วโลกใช้เกณฑ์บัลดริจเพื่อปรับปรุงและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลดริจคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ และจากการที่องค์กรเหล่านี้ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและโลก ในประเทศไทยได้เริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลดริจมาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation : HA)

สำหรับเกณฑ์ EdPEx นั้น เป็นการนำเกณฑ์บัลดริจด้านการศึกษามาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEx จะช่วยสถาบันของท่านได้อย่างไร

ไม่ว่าสถาบันของท่านจะเพิ่งจัดตั้งใหม่ กำลังเติบโต หรือจัดตั้งมาแล้วเป็นเวลานาน ทุกแห่งจะเผชิญกับความท้าทายในทุก ๆ วันและในระยะยาว ในขณะเดียวกันก็มีจุดแข็งที่ให้ประโยชน์กับสถาบันเช่นกัน เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้ท่านค้นพบและใช้จุดแข็งเหล่านั้นและเตรียมสถาบันให้รับมือความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ เกณฑ์ EdPEx ยังเอื้อให้สถาบันสามารถระบุประเด็นสำคัญดังนี้

- คุณลักษณะที่สถาบันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และประสบความสำเร็จในระยะยาว ในสภาวะแวดล้อมด้านการศึกษา
- การทำให้ผู้นำ ผู้บริหารแต่ละระดับ และบุคลากรทั้งหมดเห็นภาพเดียวกัน
- การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความสำเร็จ
- การทำความเข้าใจและตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การทำให้มั่นใจว่า การดำเนินการของสถาบันมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว

ประเด็นข้างต้นนี้ จะส่งผลให้สามารถวางตำแหน่งสถาบันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ประสบผลสำเร็จ มีความชัดเจนขึ้น และทุกกลุ่ม (ผู้นำ บุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ) สามารถดำเนินการไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน

จะทราบได้อย่างไรว่า เกณฑ์ EdPEx เหมาะกับสถาบันของท่าน

เกณฑ์ EdPEx สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดรับกับความต้องการของสถาบันใด ๆ ก็ได้ เพราะไม่ได้กำหนดว่าควรมีโครงสร้างหรือแนวการดำเนินการอย่างไร

ในโครงร่างองค์กร (หน้า 25 - 30) สถาบันจะระบุเองว่าอะไรคือเรื่องที่สำคัญ เกณฑ์ EdPEx กระตุ้นให้สถาบันใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยน สร้างนวัตกรรม และมีความคล่องตัว ทั้งยังให้เลือกเครื่องมือที่เหมาะกับสถาบันมากที่สุดและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลเต็มที่ต่อการขับเคลื่อนการปรับปรุง และการทำให้ผลการดำเนินการดีต่อเนื่อง เช่น Plan-Do-Study-Act [PDSA] การประเมินตนเองเพื่อให้ได้การรับรอง การใช้ International Organization for Standardization [ISO] series

เกณฑ์ EdPEx มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น

- เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถและผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
- เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ
- เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

เกณฑ์ EdPEx มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ คือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่ต้องเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร

เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ “มุมมองเชิงระบบ” องค์ประกอบและกลไกที่บูรณาการในเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความเชื่อมโยงกัน และแนวทางการให้คะแนน

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์ EdPEx มีฐานคิดมาจากความเชื่อและพฤติกรรมที่พบในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี (หน้า 1 - 16) 11 ด้าน ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student-and customer-centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์ EdPEx (หน้า 25 - 76) สถาบันจะสำรวจจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของตนเองใน 7 หมวดที่สำคัญเพื่อบริหารจัดการและดำเนินการของทั้งสถาบัน

1. การนำองค์กร : สถาบันแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร และทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลสถาบันที่ดีอย่างไร

2. กลยุทธ์ : สถาบันเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร

3. ลูกค้า : สถาบันรับฟัง สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สถาบันใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร

5. บุคลากร : สถาบันสร้างความผูกพันและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรอย่างไร

6. ระบบปฏิบัติการ : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบปฏิบัติการที่ใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้สามารถจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ

7. ผลลัพธ์ : สถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใด

ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เกิดมุมมองเชิงระบบของสถาบัน ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างกัน เช่น

1. การเชื่อมโยงระหว่างแนวทางของสถาบันในหมวด 1 - 6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7)

2. การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด เพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

แนวทางการให้คะแนน

สำหรับเกณฑ์ EdPEx นี้ การระบุเพียงกระบวนการหรือผลลัพธ์ ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร สถาบันสามารถประเมินระดับพัฒนาการของทั้งกระบวนการ (หมวด 1 - 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ได้ใน 4 มิติ รายละเอียดแนวทางการให้คะแนน (หน้า 82 - 85)

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่สถาบันใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง (Approach) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิผลอย่างไร

2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) : สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

3. การเรียนรู้ (Learning) : สถาบันประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดีเพียงใด มีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด องค์ความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่

4. การบูรณาการ (Integration) : แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน

เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ (Levels) : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

2. แนวโน้ม (Trends) : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม

3. การเปรียบเทียบ (Comparisons) : ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับสถาบัน/องค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในวงการ

4. การบูรณาการ (Integration) : มีการแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่ สถาบันใช้ผลลัพธ์นั้น ๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่

เมื่อสถาบันตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินคำตอบดังกล่าวกับแนวทางการให้คะแนน สถาบันจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ทั้งจากเกณฑ์ในแต่ละหมวดและระหว่างหมวด วงจรการปรับปรุงต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการสอดประสานระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และใช้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

เกณฑ์ EdPEx จะทำให้เกิดผลกระทบอะไร ในระดับชาติและนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEx สร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน ได้แก่

1. เพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ของทั้งสถาบัน

2. เพื่อเอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างสถาบัน/องค์กรต่าง ๆ

3. เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบันด้วยการชี้แนะวิธีคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

วิธีการใช้เกณฑ์เล่มนี้

วิธีการใช้เกณฑ์เล่มนี้

สถาบันทั้งขนาดใหญ่หรือเล็ก สามารถจะใช้เกณฑ์นี้เพื่อการพัฒนา การทำความเข้าใจกับเกณฑ์ EdPEx นี้ จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจได้ว่าควรจะเริ่มต้นอย่างไร

หากสถาบันเพิ่งเริ่มเรียนรู้เกณฑ์ EdPEx สถาบันสามารถจะใช้แนวทางบางอย่างต่อไปนี้เพื่อพัฒนาองค์กร

1. **อ่านคำถามในโครงร่างองค์กรอย่างคร่าว ๆ** (หน้า 25 - 30) เพื่อหาคำตอบร่วมกันกับทีมผู้นำระดับสูง ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นการเริ่มประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx
2. **ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ข้อของเกณฑ์** (หน้า 1 - 16) พิจารณาวิธีที่สถาบันจะปรับเพิ่มมาตรการที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหลัก และประเด็นที่ควรจะปรับปรุง
3. **ตอบคำถามในหัวข้อทั้ง 17 ข้อ** เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของสถาบัน
4. **ทำความเข้าใจกับเค้าโครงแบบง่าย ๆ ของระบบการบริหารจัดการ** เพื่อผลการดำเนินการในภาพรวมได้ ด้วยการอ่านหัวข้อหลัก ๆ (หน้า 25 - 76) สถาบันได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อวางระบบการนำองค์กรและวัดผลการดำเนินการหรือไม่
5. **ใช้เกณฑ์ EdPEx และเอกสารประกอบ** (สามารถศึกษาเพิ่มเติมที่ www.edpex.org และ http://nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm หรือแหล่งอื่น ๆ) **เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลการดำเนินการของสถาบัน** อาจช่วยให้สถาบันมีมุมมองหรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิมหรือแสวงหาแหล่งอ้างอิงใหม่ ๆ

สำหรับสถาบันที่มีความพร้อมที่จะตรวจประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEx

พิจารณาใช้คำแนะนำต่อไปนี้เพื่อประเมินสถาบันด้วยเกณฑ์ EdPEx

1. **จัดทำโครงร่างองค์กรให้เสร็จสมบูรณ์** (หน้า 25 - 30) ขอให้ทีมผู้นำระดับสูงร่วมตอบคำถามในโครงร่างองค์กร หากพบประเด็นใดที่ยังขาดสารสนเทศ มีน้อย หรือยังขัดแย้งกัน สถาบันสามารถใช้ประเด็นดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนา ในหลายสถาบัน แนวทางนี้จะเป็นขั้นแรกในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx

2. **ใช้คำถามทั้งชุดในเกณฑ์เป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร** สถาบันอาจพบจุดบอดหลายด้านที่ไม่เคยนึกถึงและเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญมากขึ้น

3. **ทบทวนแนวทางการให้คะแนน** (หน้า 82 - 85) แนวทางนี้ จะช่วยประเมินระดับพัฒนาของสถาบัน โดยเฉพาะเมื่อใช้ร่วมกับ “จากการผจญเพลิงสู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้” (หน้า 86) และ “ลำดับการพัฒนากระบวนการ” (หน้า 87)

4. **ตอบคำถามในหมวดที่เห็นว่าจำเป็นต้องปรับปรุง** ผู้รับผิดชอบจะตอบด้วยตนเองหรือตอบร่วมกันกับทีมผู้นำก็ได้ จากนั้นจึงประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โปรดตระหนักว่า การประเมินในลักษณะนี้อาจจะทำให้ได้ประโยชน์จากมุมมองเชิงระบบซึ่งฝังลึกอยู่ในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดไม่เต็มที่

5. **จัดให้มีการประเมินสถาบันโดยทีมผู้นำระดับสูง** ระหว่างการประชุมทบทวน (Retreat) ให้ทีมผู้นำตอบโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และบันทึกไว้ จากนั้นจึงวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา และร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการ

6. **ดำเนินการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx** จัดทีมในสถาบันเพื่อตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

เมื่อสถาบันพร้อมที่จะยื่นขอรับการประเมินจากภายนอก

สถาบันสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น เชิญผู้ตรวจประเมินจากภายนอกมาตรวจประเมิน ยื่นขอรับการประเมินจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ตามประกาศขั้นตอนการดำเนินการ โดยติดตามจากเว็บไซต์ www.edpex.org หรือยื่นขอรับการประเมินจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก
(Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลัก
(Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์ EdPEx เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นฐานรากที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของ 1) การปฏิบัติ 2) ผลตอบรับ และ 3) ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์ EdPEx จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and customer-centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมองเชิงระบบยังหมายถึง การจัดการสถาบันภายใต้บริบทของระบบนิเวศ (ecosystem) ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าสถาบันเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

"การสังเคราะห์" (Synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมของทั้งสถาบันซึ่งรวมถึงคุณลักษณะที่สำคัญของสถาบัน ได้แก่ สมรรถนะหลักของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และความต้องการของบุคลากร

"ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" (Alignment) หมายถึง การใช้ความเชื่อมโยงที่สำคัญในสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

"การบูรณาการ" (Integration) เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน เช่น แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดประสานและเชื่อมโยงเป็นภาพใหญ่ภาพเดียวกันในลักษณะที่เสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ สถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่ประกอบด้วย เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษา ภายในระบบนิเวศขนาดใหญ่นี้ บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างลื่นไหล เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง สำหรับระบบนิเวศ การสังเคราะห์ หมายถึง การเข้าใจว่าสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่สถาบันมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจากคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงไว้ในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทาง EdPEx (หน้า 19) มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงของสถาบันให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ตอบสนอง และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักของสถาบัน และความรู้ของสถาบัน เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ บริหารความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และเพื่อมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบและกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน 1) ควรกำหนดวิสัยทัศน์ 2) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมของสถาบันที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม 3) ทำให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ 4) ชี้ให้เห็นว่าสถาบันมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่ดียิ่งจากบุคลากร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบัน ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง กำหนดให้มีความรับผิดชอบ (Accountability) ทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนสนับสนุนงานของสถาบัน มีการพัฒนาและการเรียนรู้ ใฝ่สร้างนวัตกรรม และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงควรรับผิดชอบต่อการกระทำและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการชุดนี้ควรรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการของสถาบันและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการแสดงให้เห็นว่าผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร

ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) และการยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and customer-Centered Excellence)

เนื่องจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ดังนั้น สถาบันจึงต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดี การกล่าวถึงในทางที่ดี ไปจนถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบันในที่สุด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีส่วนประกอบทั้งที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนา (desires) ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาในอนาคตของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และโอกาสของตลาด

คุณค่าและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่พวกเขามีกับสถาบัน ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภักดี

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันไม่ควรมองเพียงแค่ความสำเร็จของผู้เรียน เช่น ความสามารถตามมาตรฐานขั้นต่ำสุด ความจำเป็นที่ต้องสอบซ่อม/เรียนเสริม แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีผลต่อมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่สถาบันต้องการมุ่งเน้น เช่น หากตั้งวิสัยทัศน์ในการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถระดับนานาชาติ อาจใช้ตัวชี้วัดความสามารถในการสมัครเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำ 10 ลำดับแรกของต่างประเทศ หรือ การได้รับเข้าทำงานในองค์กรข้ามชาติ/องค์การระหว่างประเทศ หรือได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของสถาบันในการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การลดข้อร้องเรียน หรือความผิดพลาดของกระบวนการให้บริการ และข้อบกพร่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าไว้

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นที่ทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง

เช่น นวัตกรรม บริการ ที่ผสมผสานหลายอย่างเข้าด้วยกัน การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึง การสื่อสารสู่ภายนอก การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษ ทั้งหมดนี้ อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรม

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และสร้างความภักดี การรับรู้ภาพลักษณ์ของสถาบัน (Brand recognition) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันต้องมีความไวอย่างต่อเนื่องต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความคล่องตัวของสถาบัน

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางสถาบันชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่ทุกคนที่มีส่วนร่วมในสถาบัน ลูกค้ากลุ่มอื่น สมาชิกในชุมชน และบุคคลอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของสถาบัน

การให้ความสำคัญกับคน ในส่วนของบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องเสนอการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการในชีวิตที่มีความแตกต่างกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
2. การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่เกินกว่าระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
3. ข้อเสนอด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในสถาบัน

4. การแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และช่วยให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

5. การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม

6. การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและสถาบัน

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้หมายรวมถึง การเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบันด้วย การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า ที่จะอบรมข้ามสายงานและเชื่อมโยงเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบัน

ในสถาบันที่การทำงานต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การพัฒนาและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน

สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก และคู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี ทั้งกับบุคคลอื่นและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในสถาบัน อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และในพื้นที่ต่าง ๆ หรือระหว่างอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร เพื่อพัฒนาความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้น

เมื่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ มีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อย ๆ สถาบันอาจต้องการพันธมิตรกลุ่มใหม่ การจัดการคู่ความร่วมมือ กลุ่มสถาบัน เครือข่ายที่มีคุณค่าและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ การจัดการทั้งหมดเหล่านี้จะช่วยทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลกจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ สถาบันการศึกษากำลังเผชิญหน้ากับรอบเวลาที่สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำเสนอหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่มีการปรับปรุง หรือบริการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐเองก็มีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Disruptive events) ซึ่งเกิดบ่อยขึ้น อาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม หรือการเสนอการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ วิกฤตเศรษฐกิจ สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง ข้อบังคับใหม่ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น สถาบันจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น เครือข่ายผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่คล่องตัว หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ของสถาบันให้ทันสมัยและมีประสิทธิผล และบุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น จึงเป็นสินทรัพย์สำคัญอย่างยิ่งท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความผันแปรตลอดเวลา

การเรียนรู้ระดับองค์กรประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตลาดใหม่

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1. ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
2. สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา)
3. การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน
4. สิ่งที่ถูกผลักดันจากการเห็นโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ แนวคิดของอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่ง และกระบวนการเทียบเคียงการเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

1. การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดการศึกษาใหม่ ๆ /ปรับปรุงใหม่ การบริการฯ และการสนับสนุนใหม่ ๆ ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา
3. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ /ปรับปรุงใหม่
4. การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
6. การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการของสถาบันเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคม
7. การเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ

ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนถึงการนำไปสู่การนำเสนอ (Design-to-introduction time) (คือระยะเวลาที่ใช้เพื่อกำหนดคุณลักษณะหลักสูตรหรือบริการ) หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม สถาบันจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุง “เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน” (Time improvement) จะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน สถาบัน คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน ผลิตภาพและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพตลาดที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวจะประสบความสำเร็จได้ โดยพันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่สถาบัน ทำให้สถาบันสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ นอกจากนี้การร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งให้สมรรถนะหลักของสถาบัน/ขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของสถาบัน ผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพากัน ซึ่งหมายถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแบบเดิม หรือขยายไปถึงคู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชนและองค์กรที่อยู่นอกภาคส่วนการศึกษา

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่ยาวขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อสถาบันและตลาด ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นที่ต้องทำ/มี ของสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ในการลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ สถาบันต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตที่เข้มแข็งและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน ลูกค้า บุคลากรกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ สาธารณชน และชุมชนของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานของสถาบันและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ

- ความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- โอกาสในการสร้างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ ผู้ให้ความร่วมมือใหม่
- วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ
- ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง
- การพัฒนาด้านเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือส่วนตลาด
- รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
- การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง

ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน จึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นความสำเร็จครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงประเด็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม

การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำสถาบันไปสู่มิติใหม่ของผลการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนกระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการแสวงหาประเด็นที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านว่าสมควรที่จะเสี่ยง นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Incremental continuous improvement) แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานของสถาบันในทุก ๆ ด้าน ผู้นำจึงควรชี้นำและบริหารสถาบันเพื่อทำให้การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถาบัน ผู้นำควรบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน และมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันช่วยเกื้อหนุน กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบควรมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเติมเต็มให้แก่สถาบัน ตลอดจนองค์กรใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในเครือข่ายความร่วมมือมาก่อน

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในภาคการศึกษา นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและบุคลากร และนวัตกรรมของคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ลูกค้าและองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในสถาบัน รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของสถาบัน

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันทั้งภายในสถาบันและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่ง ของวงการศึกษา และวงการอื่นที่เกี่ยวข้อง การบริหารผลการดำเนินการของสถาบันอย่างมีประสิทธิผลต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต (รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์)

ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการด้านลูกค้า การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือ ต้นทุน งบประมาณ และการเงิน
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง สถาบันควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น การปฏิบัติการ งบประมาณ การเงิน และสังคม

กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการดำเนินการของสถาบัน ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน สถาบันอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้สถาบันสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์สถาบันจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งอาจจะยังไม่เห็นเด่นชัดในช่วงแรก การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือกับระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูล เช่น ตามส่วนตลาด การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น

การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญต่อความการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สถาบันและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการของสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก การทำงานและการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

สถาบันควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถาบัน) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่สถาบันสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ การเป็นผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าวอาจรวมถึง

- การปรับปรุงด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพ และบริการอื่นในชุมชน
- การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม

- การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ
- การอนุรักษ์ทรัพยากร
- การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์
- การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล
- การปรับปรุงการศึกษาและปรับปรุงวิธีปฏิบัติของสถาบัน และ
- การแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับ

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

ในการจัดการสร้างประโยชน์ให้สังคม สถาบันต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าว

จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของสถาบันเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมของสถาบันและเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง” การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมของสถาบันจะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจเป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามของสถาบัน

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาอย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องโดยผู้นำและผู้บริหาร ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อสถาบันหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมได้ ความโปร่งใสและความรับผิดชอบยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในสถาบัน

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่สถาบันและผู้นำ สร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความเป็นธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มให้คุณค่า

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความภักดีต่อสถาบัน ทำให้มีความเติบโตทางเศรษฐกิจและเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของสถาบันจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สาธารณะ และชุมชน ดังนั้นผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและการเงิน แต่รวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำสถาบัน กลยุทธ์และด้านสังคม

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน
ที่เป็นเลิศสร้างจาก**ค่านิยมและแนวคิดหลัก**

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ใน**กระบวนการ**
ที่เป็นระบบ (หมวด 1 - 6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน
(หมวด 7) ที่ได้

บทบาทของค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ

ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ที่ส่วนกลางของภาพซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ตามที่สถาบันกำหนดไว้

การดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัย**การนำองค์กร**ที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นได้จากผลลัพธ์ที่โดดเด่น

คำว่า **“บูรณาการ”** ตรงกลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนตรงกลางภาพ แสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญในกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1 - 3 ทางด้านซ้าย) และในกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5 - 7 ทางด้านขวา) ทั้งยังแสดงถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

หัวลูกศรแนวตั้งตรงกลางภาพ ชี้ไปที่โครงร่างองค์กรและฐานหลักของระบบที่จะให้สารสนเทศและข้อมูลสะท้อนกลับแก่กระบวนการที่สำคัญและสภาวะแวดล้อมขององค์กร

โครงร่างองค์กร บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อมการดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่ม**การนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า)** เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่ม**ผลลัพธ์ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์)** ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการ ปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ

พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง มีความคล่องตัว และใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx มาจากชุดของ**ค่านิยมและแนวคิดหลัก** ซึ่งฝังลึกในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (ดูหน้า 1 - 16)

การปฏิบัติการทุกด้านมุ่งสู่**ผลลัพธ์** ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์ EdPEx ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ (และมีอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร) แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่สถาบันต้องอธิบายดังนี้

- โครงร่างองค์กร กำหนดให้อธิบายสภาวะแวดล้อมของสถาบัน
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1 - 6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการของสถาบัน
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการของสถาบัน

ดูชื่อหัวข้อและคะแนนในหน้า 23

หมายเหตุ

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ (1) อธิบายคำศัพท์หรือข้อคำถามให้ชัดเจน (2) ให้คำแนะนำและตัวอย่างในการตอบ และ (3) ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

ประเด็นเพื่อพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อจะมีประเด็นเพื่อพิจารณาในรูปแบบของคำถามหรือข้อความ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) จะต่อจากหัวข้อหลัก
- คำถามโดยรวม (Overall questions) จะเป็นคำถามที่ใช้ตัวอักษรเข้ม คำถามชี้นำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามของเกณฑ์
- คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่ใช้ตัวอักษรเข้ม คำถามข้อแรกเป็นคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น

คำศัพท์ที่สำคัญ

สถาบันสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญ (พิมพ์ด้วยภาษาอังกฤษตัวใหญ่) ได้ในอภิธานศัพท์ ตั้งแต่หน้า 107 - 135

รูปแบบของหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ | ชื่อหัวข้อ | คำถามพื้นฐาน

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

ประเด็นพิจารณา

คะแนนของหัวข้อ

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สรุปหัวข้อของคำถามย่อย

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด (Market SEGMENT) วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การสนับสนุนและการให้บริการ จากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้

หมายเหตุ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.1 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สำคัญ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 3.1 ก (1) วิธีการรับฟังเสียงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นต่าง ๆ บนสื่อฯ ของสถาบันและสื่ออื่น ๆ ที่เป็นอิสระ

หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

(หน้า 77 - 87) แสดงระบบการให้คะแนนที่ใช้กับเกณฑ์ EdPEx

บทนำ : โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ของสถาบัน

	หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน	
1	**การนำองค์กร**		120
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70	
	1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50	
2	**กลยุทธ์**		85
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40	
3	**ลูกค้า**		85
	3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	40	
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45	
4	**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**		90
	4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน	45	
	4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	45	
5	**บุคลากร**		85
	5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	40	
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45	
6	**ระบบปฏิบัติการ**		85
	6.1 กระบวนการทำงาน	45	
	6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	40	
7	**ผลลัพธ์**		450
	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ	120	
	7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	80	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	80	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	90	
	คะแนนรวม		1,000

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เริ่มต้นด้วยโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และเพื่อเขียนรายงาน หากต้องการขอรับการตรวจประเมินจากภายนอก โครงร่างองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- สถาบันสามารถใช้ประเมินตนเองในเบื้องต้น หากสามารถระบุได้ว่ามีประเด็นใดที่ไม่มีสารสนเทศ มีน้อย หรือขัดแย้งกัน จะสามารถใช้ประเด็นเหล่านั้นมาวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ
- โครงร่างองค์กรทำให้เข้าใจบริบทของสถาบัน วิธีที่ใช้ปฏิบัติการ และทำให้สถาบันสามารถระบุลักษณะเฉพาะของตน เพื่อใช้ตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 - 7 การตอบคำถามทั้งหมดในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทของสถาบันที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร
- โครงร่างองค์กรช่วยให้สถาบันสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้สถาบันมุ่งเน้นไปที่ข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ

บทนำ : โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

P. 1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ (EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE and Service Offerings)

สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ อะไรบ้าง (ดูคำอธิบายในหมายเหตุ) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร

วิจัย และบริการฯ ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไร ในการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองพันธกิจอื่น ๆ

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and Culture)

พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร นอกเหนือจากค่านิยมแล้ว คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร (ถ้ามี) สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบของบุคลากรหรือที่เกี่ยวกับความจำเป็นของสถาบันในเรื่องนี้

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นอย่างไร
- ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภท มีอะไรบ้าง
- อะไรคือปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่น สภาพนักงาน/สภาคณาจารย์/สภาลูกจ้าง) มีอะไรบ้าง (ถ้ามี)
- ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ อะไรบ้าง

(5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

สถาบันดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ (accreditation) การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน (certification) 3) มาตรฐานการศึกษา และ 4) กฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะอย่างไร โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) มีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่ มีลักษณะเช่นใด (*)

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

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การบริการสนับสนุน และการปฏิบัติการ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

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

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีใครบ้าง แต่ละกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างหลักสูตรและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) อะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ P. 1 ก (1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่สำคัญ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันนำมาสู่ตลาดเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ และลูกค้ากลุ่มอื่นมาใช้บริการหรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน อาจเป็นการจัดให้โดยตรงหรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงสถาบันภาครัฐ) อาจหมายถึงโปรแกรม/แผนงาน โครงการหรือบริการต่าง ๆ

หมายเหตุ P. 1 ก (2) หากสถาบันมีการกำหนดเจตจำนงและพันธกิจ ควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม บางสถาบันอาจระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางสถาบันใช้คำเหล่านี้แทนกัน ในบางสถาบัน เจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ของสถาบัน สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้สถาบันและชี้นำการกำหนดค่านิยม

หมายเหตุ P. 1 ก (2) ค่านิยมของสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กร อาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐานร่วมกัน (Shared beliefs and norms) ซึ่งนำไปสู่ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแวดล้อมภายในสถาบัน

หมายเหตุ P. 1 ก (3) กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างหรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานผ่านระบบออนไลน์) การทำงานนอกสถานที่ สภาวะแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่เอื้อต่อการดูแลครอบครัว หรือปัจจัยอื่น ๆ สำหรับสถาบันที่มีอาสาสมัครและพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้างมาช่วยทำงานให้สถาบัน ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย

หมายเหตุ P. 1 ก (5) ในเกณฑ์ EdPEx คำว่า “มาตรฐานด้านการศึกษา” อาจรวมถึงข้อกำหนดตามกฎหมาย หลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และนโยบาย (policy guidance) ที่ใช้ทั่วไปในภาคส่วนการศึกษา ทั้งนี้ขึ้นกับพื้นที่ที่สถาบันดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจมีกฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อม ที่ครอบคลุมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การควบคุมและการแลกเปลี่ยนคาร์บอนเครดิต รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

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

หมายเหตุ P. 1 ข (2) กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อาจจัดกลุ่มตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือคุณลักษณะร่วมกัน ภายในแต่ละกลุ่มอาจมีการแบ่งย่อยเพิ่มเติมอีกตามความแตกต่าง ความเหมือน หรือทั้งสองอย่าง สำหรับส่วนตลาดอาจจำแนกตาม

- หลักสูตร วิจัย และบริการฯ หรือรูปแบบเฉพาะ
- วิธีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ต่าง ๆ
- พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่ได้ระบุไว้

หมายเหตุ P. 1 ข (2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการด้านการปฏิบัติการ ผลักดันให้สถาบันตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการหยุดชะงักของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการสนับสนุน และเครือข่ายอุปทาน รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น

หมายเหตุ P. 1 ข (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ควรรวมถึงโรงเรียนหลักที่เตรียมความพร้อมของนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนต่อในสถาบัน

หมายเหตุ P. 1 ข (3) เครือข่ายอุปทานของสถาบัน ประกอบด้วย หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร และบริการฯ และการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในบางสถาบัน หน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบให้อีกหน่วยงาน/องค์กรหนึ่งโดยตรง อย่างไรก็ตาม หน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้มีโครงข่ายที่เชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่เพียงแค่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationships) เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” แทน “ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)” เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสถาบันและผู้ส่งมอบ

P. 2 สถานการณ์ของสถาบัน (Organizational Situation) : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)

ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น สถาบันมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement System)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึงกระบวนการของสถาบัน สำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการของสถาบันที่สำคัญ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ P. 2 (ก) องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ

หมายเหตุ P. 2 (ข) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และด้านบุคลากร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (Digital integration) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ ชื่อเสียงของสถาบัน เช่น ความสำเร็จของผู้เรียน อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งและการเข้าถึงบริการได้โดยสะดวก และความสามารถในการสรรหาและรักษาบุคลากร

หมายเหตุ P. 2 (ค) ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ EdPEx (หน้า 77 - 87) พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการ ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติของสถาบัน คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน แนวทางที่สถาบันใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นที่ต้องทำ/มี ของสถาบัน ทั้งนี้อาจรวมถึง PDSA การประเมินตนเองเพื่อขอการรับรอง การใช้ระบบ UK Professional Standards Framework (UKPSF) เพื่อพัฒนาการสอน การประเมินระดับคณะ สถาบัน จากองค์กรภายนอก เช่น World Federation for Medical Education (WFME, ASEAN University Network Quality Assurance (AUNQA), Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) รวมถึงเครื่องมือพัฒนาคุณภาพองค์กรอื่น เช่น การใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Story Board หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ

1. การนำองค์กร (Leadership) (120 คะแนน)

ใน**หมวดการนำองค์กร** เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบแทนสังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั่วทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน

- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี ให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร
- พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวของสถาบัน ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน
- กำหนดเรื่องที่จำเป็นต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.1 ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4

หมายเหตุ 1.1 ก (1) วิสัยทัศน์ของสถาบันควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1 ข การสื่อสารในลักษณะสองทาง อาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ผ่านเว็บไซต์ทั้งภายในและภายนอก ทวีต (Tweet) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic forums) ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร รวมทั้งการติดตามและการตอบกลับ (*) ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์จากภายนอก

หมายเหตุ 1.1 ข บทบาทโดยตรงของผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

หมายเหตุ 1.1 ข สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครอย่างมากในการทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

หมายเหตุ 1.1 ค (1) องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของสถาบันในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ความคล่องตัว และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องพร้อมรับต่อสภาวะแวดล้อมในอนาคตของสถาบัน ตลาด และการปฏิบัติการ

ในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง

- ระดับความเสี่ยงและความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงนั้น
- วัฒนธรรมองค์กร
- ระบบงาน
- ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational changes) ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบันที่อาจเกิดขึ้น
- ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน
- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับสถาบัน

ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล ความปลอดภัยด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ 1.1 ค (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การนำนวัตกรรมไปใช้ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic objectives) (ดู 2.2. ก (1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ที่สำคัญ

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

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง
- ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผล ทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

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

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่หลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคตฯ
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้อย่างไร

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

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบัน ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being)

สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2 ควรนำเรื่องการสร้างประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านการตลาดของสถาบันไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4)

หมายเหตุ 1.2 หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ควรอธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2 ตามลำดับ

หมายเหตุ 1.2 ก (1) หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าของสถาบัน ให้รายงานใน 4.1 (ข) (*)

หมายเหตุ 1.2 ก (1) ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่งองค์กรแม่ หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแล

องค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สถาบันการศึกษาบางแห่งที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงานด้วย

หมายเหตุ 1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำอาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน การทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินจากคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

หมายเหตุ 1.2 ข (1) การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของสังคม อาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล (*)

หมายเหตุ 1.2 ข (2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงเหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน การติดต่อผ่านโทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม การทดสอบอย่างตรงไปตรงมา (The integrity of testing) การเข้าถึงทรัพยากรอย่างเท่าเทียม และการดำเนินการของคณะกรรมการจริยธรรมในคนและสัตว์ทดลอง (Institutional Review Boards : IRB) ในการทำวิจัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันมีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้ข้อมูลที่มีความอ่อนไหว สารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม (อ่านเพิ่มเติมที่อภิธานศัพท์ ETHICAL BEHAVIOR : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หน้า 115)

หมายเหตุ 1.2 ค (1) ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2 ข (1) ซึ่งอาจรวมถึงการดำเนินการของสถาบันหรือความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา รวมทั้งปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร/สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

หมายเหตุ 1.2 ค (2) การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน

2. กลยุทธ์ (Strategy) (85 คะแนน)

ใน**หมวดกลยุทธ์** ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์** (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน

(2) **นวัตกรรม** (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

(3) **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์** (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อมภายนอก

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบันและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน (ดูคำอธิบายเรื่องระบบงานและสมรรถนะหลักที่หมายเหตุ 2.1 ก (4) และอภิธานศัพท์ CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักของสถาบันหน้า 111 และ WORK SYSTEMS : ระบบงาน หน้า 133)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร วิจัย และบริการฯ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1 หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตามสถาบันควรอธิบายกลยุทธ์ในการออกแบบ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามความเหมาะสม

หมายเหตุ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต ในการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบันเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร สถาบันอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง องค์ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ข. เกี่ยวกับความรู้ของสถาบัน) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้จัดจำหน่าย/ผู้ได้รับมอบอำนาจ (distributors) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

หมายเหตุ 2.1 คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่มหลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- นิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)
- การหาคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่หรือกำหนดบทบาทใหม่
- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 2.1 ก (1) ความคล่องตัวของสถาบัน หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว และความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการของสถาบันเมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น

หมายเหตุ 2.1 ก (3) การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศที่นำไปใช้สร้างกลยุทธ์ ถือว่าเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด
- ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการของสถาบันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตรและบริการฯ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติของสถาบัน รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและเครือข่ายอุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

หมายเหตุ 2.1 ก (3) การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนสำรองมาใช้ หรือปรับเปลี่ยนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

หมายเหตุ 2.1 ก (4) ระบบงานของสถาบัน คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกที่สถาบันต้องการเพื่อพัฒนาและจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ส่งมอบให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จในตลาด ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศของสถาบัน การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการลดความเสี่ยง

หมายเหตุ 2.1 ข (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ EdPEx ตัวอย่างความเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 วิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมทั้งใช้ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 สถาบันมีวิธีการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน 1) ความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ 2) สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ 3) เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการวัดผลการดำเนินการ และ 4) ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 วิธีการที่สถาบันบรรลุความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ค้นหาความจำเป็น และออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร และเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 วิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์โดยรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

หมายเหตุ 2.2 ก (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก

- นวัตกรรมสำคัญที่คาดหมายไว้ในหลักสูตร บริการฯ และเทคโนโลยี
- การผันทรัพยากร
- การเปลี่ยนแปลงตลาดและการเข้าสู่ตลาดใหม่
- การปรับปรุงการบริหารและหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ
- การปรับปรุงด้านความปลอดภัย
- กฎหมายใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรรายงานไว้ใน 4.1 ค (1)

3. ลูกค้า (CUSTOMERS) (85 คะแนน)

ใน**หมวดลูกค้า**นี้ ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า (VOICE OF CUSTOMERS) ตอบสนองและทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในระยะยาว

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

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด (Market SEGMENT) วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การสนับสนุนและการให้บริการ จากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมีและทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (Student and Other CUSTOMER Segmentation, and Program and Service Offerings)

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Segmentation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด รวมถึงหลักสูตรและบริการฯ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียนปัจจุบัน คาดการณ์เกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในอนาคต
- กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและเชิญชวนให้มาใช้บริการที่สถาบันมากขึ้น

(2) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (Program and Service Offerings)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

สถาบันทำอย่างไรในการ

- ค้นหาความจำเป็นและความต้องการด้านการจัดการศึกษา และบริการฯ จากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด
- กำหนดและปรับการจัดการศึกษา รวมทั้งกำหนดหลักสูตร วิจัย และบริการฯ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร)
- กำหนดและปรับการจัดการศึกษา รวมทั้งกำหนดหลักสูตร วิจัย และบริการฯ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.1 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สำคัญ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 3.1 ก (1) วิธีการรับฟังเสียงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นต่าง ๆ บนสื่อฯ ของสถาบันและสื่ออื่น ๆ ที่เป็นอิสระ

หมายเหตุ 3.1 ก (1) วิธีการรับฟังควรครอบคลุมทุกช่วงที่สถาบันเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน ช่วงต่าง ๆ ดังกล่าว อาจรวมถึงระยะการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการติดตามผล (*)

หมายเหตุ 3.1 ข (2) ในการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ นั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลที่ได้จากหลักสูตรและบริการฯ ในแต่ละช่วงที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน ควรใส่ใจต่อองค์ประกอบที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่น ๆ อย่างชัดเจน องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึงจุดเน้นของหลักสูตร รูปแบบการจัดการศึกษา รูปแบบการจัดหางานให้ผู้เรียนหลังจากที่สำเร็จการศึกษา องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

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

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ (Student and Other CUSTOMER Relationships and Support)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำการตลาดหรือประชาสัมพันธ์ สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสร้างส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์

- รักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้ และสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

สถาบันช่วยให้กลุ่มเหล่านี้มาใช้บริการอย่างไร สถาบันมีการสนับสนุนที่สำคัญแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสารอะไรบ้าง วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ค้นหาความต้องการหลักของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในการรับการสนับสนุน
- ถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่นกลับคืนมาอย่างไร รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน และหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันในอนาคตอย่างไร

ข. การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (*) การวัดผลของวิธีการข้างต้นให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างไร

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดย

- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันกับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่ง
- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันกับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันอื่น ซึ่งมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับค่าเทียบเคียงในวงการการศึกษา (*)

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าและตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าและตลาดเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและการตอบสนองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3.2 ข (1) การค้นหาความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูค่าความพึงพอใจที่ได้คะแนนน้อย การค้นหาความไม่พึงพอใจควรแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 3.2 ข (2) การค้นหาความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบอาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กับสถาบันอื่น ๆ ที่มีหลักสูตรหรือบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้เป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกัน หรือสารสนเทศจากวงการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมถึงเหตุผลที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเลือกสถาบันคู่แข่ง

หมายเหตุ 3.2 ค สถาบันควรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 4.1 ข ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าและตลาดอาจรวมถึงข้อมูลที่รวบรวมได้จากข้อร้องเรียนของลูกค้าและข้อมูลสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ (*)

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

ใน**หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) อย่างไร สถาบันใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างการเรียนรู้ในระดับสถาบันอย่างไร

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

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูล และสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน (Organizational PERFORMANCE) และการดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว สถาบันมีการติดตามตัววัดเหล่านี้บ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สถาบันมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูล สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างไร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด และให้ข้อมูลที่ทันเวลา

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

สถาบันมีวิธีการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสถาบันอย่างไร รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้ สถาบันวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน (financial health) และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน มีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและความก้าวหน้าของการบรรลุผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

สถาบันคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร

สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ นำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ไปยัง

- คณาจารย์ บุคลากร คณะทำงานและระดับปฏิบัติ
- สถาบันอื่นที่ส่งผู้เรียนเข้ามาศึกษาหรือรับผู้เรียนของสถาบันเข้าศึกษาต่อ ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.1 คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างกันภายในหัวข้อและเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างของการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน (4.1 ก) รวมถึงข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สถาบันเลือก และตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ ควรนำเข้าสู่การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (4.1 ข)
- การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (4.1 ข) ควรสะท้อนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวด 2) และผลลัพธ์การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน ควรใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง และเป็นโอกาสสำหรับนวัตกรรม (4.1 ค)
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบันควรรายงานใน 2.2 ก(6)
- ควรรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

หมายเหตุ 4.1 ก ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางของสถาบันและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานในระดับต่าง ๆ กระบวนการที่สำคัญ ระดับภาควิชา คณะ/สำนักวิชา/ส่วนงาน และระดับสถาบัน

หมายเหตุ 4.1 ก (2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สถาบันเลือกมาควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การเฟ้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่น ๆ ที่มีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ 4.1 ก (3) สถาบันอาจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในเรื่องระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ของสภาวะแวดล้อมด้านการเมือง นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจ (business models) หลักสูตร และบริการฯ ใหม่ของคู่แข่ง ตัวอย่างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การปรับใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่างกัน หรือการปรับความถี่ของการวัดผล

หมายเหตุ 4.1 ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับสถาบัน วงการการศึกษา และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ การหาค่าความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ข้อมูลด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ข้อมูลด้านปฏิบัติการและข้อมูลเชิงแข่งขันและเทียบเคียง การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*) รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEx

หมายเหตุ 4.1 ข การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและความท้าทายของสถาบัน อาจรวมถึงการตอบสนองความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานของสถาบัน

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน (45 คะแนน)

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง ความคงสภาพ (integrity) เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน

(2) ความพร้อมใช้ (Availability)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและเชื่อมความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม และในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน (*)

(3) การเรียนรู้ระดับสถาบัน (Organizational LEARNING)

สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.2 ก (2) ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ (ฮาร์ดแวร์) ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์ม (Software platforms) และแอปพลิเคชัน รวมถึงระบบสารสนเทศภายนอก เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวน์ (Cloud) หรือระบบอื่นที่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน

หมายเหตุ 4.2 ก (2) ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันไม่ได้อยู่ในเกณฑ์หัวข้อนี้ สถาบันควรตอบเรื่องนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโดยรวมด้านความปลอดภัยและด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ในหัวข้อ 6.2

หมายเหตุ ข (1) การผสานและเชื่อมความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวกับชุดข้อมูลขนาดใหญ่ และประเภทของข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วีดิทัศน์ และข้อความอาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (Data science) นอกจากนี้ ความรู้ของสถาบันที่สร้างจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงการประมวลข้อคิดเห็นและอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน หรือรายบุคคล ที่จำเป็นต้องได้รับการปกป้องจากการนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น

หมายเหตุ 4.2 ข (3) การปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน หมายความว่าการเรียนรู้ควรเป็น

1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน
2) เรื่องที่มีผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
3) การมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน
4) เรื่องที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีนัย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

5. บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

ใน**หมวดบุคลากร** เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมขององค์กร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ เอกสาร/หลักฐานการรับรองคุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (Staffing Levels)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนของบุคลากร

- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานของสถาบัน หากจำเป็น

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานของสถาบันบรรลุผล
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความมั่นคง และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

สถาบันได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร ควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

หมายเหตุ 5.1 ก (1) การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1 ค (1)

หมายเหตุ 5.1 ก (3) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น

หมายเหตุ 5.1 ก (3), 5.1 ก (4) การจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สถาบันระบุไว้ในด้านเทคโนโลยี สภาวะแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

หมายเหตุ 5.1 ข. (1) ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นอย่างเต็มที่ด้วยการขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการเพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีสภาวะแวดล้อมที่บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล (inclusive workplace) ต้องเข้าถึงได้ทั้งทางด้านกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible)

หมายเหตุ 5.1 ข. (1) หากปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสถานที่ทำงานที่ต่างกัน สถาบันควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการตอบคำถามด้วย สถาบันควรอธิบายเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม

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

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียน/ลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- สนับสนุนจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

(3) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

สถาบันมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนากับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบัน
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งในความผูกพันของบุคลากรและในการเรียนรู้และพัฒนา

(4) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ผู้นำและตำแหน่งอื่นที่สำคัญ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2 ก (1) ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน P. 1 ก (3)) หมายถึงสิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

หมายเหตุ 5.2 ก (2) ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อาจรวมถึงอัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ

หมายเหตุ 5.2 ค (1) ระบบการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นจึงต้องใช้ทางเลือกอื่นในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย

หมายเหตุ 5.2 ค (2) สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน และอาจรวมถึง

- โอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและนวัตกรรม
- การปรับปรุงเรื่องการมุ่งเน้นผู้เรียน
- การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน สถาบันควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่สถาบันจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย

6. ระบบปฏิบัติการ (Operations) (85 คะแนน)

ใน**หมวดระบบปฏิบัติการ**นี้ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้คืออะไร

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ของสถาบัน ความเป็นเลิศด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (Process Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันมีตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการอะไรบ้างที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันอย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของสถาบัน

(3) การปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESSES Improvement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบัน และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

สถาบันมีการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน รวมถึงเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

นอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และสถาบัน
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

สถาบันมีการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันมีการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

การจัดการศึกษา หมายรวมถึง การออกแบบหลักสูตรทั้งที่เป็น degree/non degree การคัดเลือกนักศึกษา การออกแบบการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตร การพิจารณาทรัพยากรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการศึกษา การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ และการติดตามทบทวน เพื่อให้ได้บัณฑิต/ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะตรงตามผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

หมายเหตุ 6.1 ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการของสถาบันควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 6.1 ก (3) การออกแบบกระบวนการยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือปัจจัยอื่น ๆ ความคล่องตัวอาจจำเป็นหากมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่สถาบันนำการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ หรือกระบวนการของเครือข่ายอุปทานมาดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงการหยุดชะงัก อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่ไม่อาจทำนายได้ หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในสถาบัน

หมายเหตุ 6.1 ข (2) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันควรสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้า (value-creation processes) กระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น การออกแบบและดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การจัดการด้านธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงการบัญชีและการจัดซื้อ

หมายเหตุ 6.1 ข (3) สถาบันอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน แนวทางเหล่านี้ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่สถาบันระบุไว้ในโครงร่างองค์กรข้อ P. 2 (ค)

หมายเหตุ 6.1 ค เพื่อทำให้มั่นใจว่าการกำหนดบทบาทของผู้ส่งมอบสามารถตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการและสนับสนุนผลการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันอาจเป็นคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายอุปทานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารความคาดหวังและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้จากสถาบันและจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 6.1 ง กระบวนการจัดการโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1 ก (2)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

สถาบันมีการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- พิจารณารอบเวลาการทำงาน (CYCLE TIME) การเพิ่มผลผลิต (PRODUCTIVITY) และปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น ๆ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม รวมถึงสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในเรื่อง

- เฝ้าระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจจับ ตอบสนอง และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety)

สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

ระบบความปลอดภัยของสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบการวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root-cause ANALYSIS) ของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

มีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริการผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตอบสนองความจำเป็นของสถาบันได้อย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.2 ข ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สถาบันอาจรวมถึง ให้ดูหมายเหตุ 4.2 ก (2)

หมายเหตุ 6.2 ข การจัดการการรักษาการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมถึงการปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และสถาบัน การปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหลและนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงของสถาบัน มีแหล่งข้อมูลที่หลากหลายด้านมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่ใช้โดยทั่วไปและภาคส่วนเฉพาะซึ่งถูกอ้างอิงไว้ในเกณฑ์บัลดริจ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่มีความสำคัญ (https://www.nist.gov/cyberframework) สถาบันที่สนใจอาจใช้ The Baldrige Cybersecurity Excellence Builder (https://www.nist.gov/baldrige/products-services) ซึ่งได้รวมกรอบแนวคิดด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และมุมมองของเกณฑ์บัลดริจมาเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง

หมายเหตุ 6.2 ค (2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย โรคระบาด หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ ขอบข่ายของการเตรียมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นกับสภาพแวดล้อมของสถาบันและการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรและบริการฯ เครือข่ายอุปทาน และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ผลลัพธ์ (Results) (450 คะแนน)

ใน**หมวดของผลลัพธ์**นี้ถามถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results) : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

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

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรม ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (*)

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามที่ตั้งหรือประเภทของกระบวนการต่าง ๆ (*)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management Results)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้นคืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

ผลลัพธ์ของคำถามในระดับพื้นฐาน หัวข้อ 7.1 EdPEx ได้เพิ่มเติมให้สถาบันต้องตอบผลลัพธ์ที่ครอบคลุมถึงการตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นในทุกพันธกิจหลักของสถาบันด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม ชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย บริการวิชาการ และบริการอื่น ๆ เนื่องจากเป็นบริบทของอุดมศึกษาไทย

หมายเหตุ 7. ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์หมวด 1 - 6 ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ดังนั้นสถาบันควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด

ระบบการให้คะแนน (หน้า 77 - 87) ถามถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณ ตลาด และกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5) ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมผู้ส่งมอบเกี่ยวกับการบริการหรือกระบวนการใหม่ และผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking) (ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม) (*) และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่มีความเฉพาะในองค์กรอาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่มีที่เหมาะสมก็ได้

หมายเหตุ 7.1 ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญที่บังคับใช้โดยผู้ให้ทุนและที่ต้องแจ้งต่อสาธารณะ และ/หรือบังคับใช้โดยสถาบันรับรองมาตรฐาน หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล

หมายเหตุ 7.1 ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P. 1 ข (2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการในหมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P. 1 ข (2) และ 3.2 ข

สำหรับสถาบันการศึกษา ผลลัพธ์ด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการวิจัย การบริการ รวมถึงด้านการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ด้วย

หมายเหตุ 7.1 ข ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อนี้ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1 ข ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการอาจรวมเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก อัตราการสร้างและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมของหลักสูตร และการจัดการศึกษา และการสร้างนวัตกรรมในระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงงานภายในให้ง่ายขึ้น และการจัดกลุ่มงานใหม่ การลดความสูญเปล่าทางการศึกษาและกระบวนการอื่น/ของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานอุบัติการณ์ของการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Occupational Safety and Health Administration : OSHA) ระยะเวลารวมพลในการซ้อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ้อมย้ายที่ทำงานหรือซ้อมแผนฉุกเฉิน

หมายเหตุ 7.1 ค ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงการตรวจสอบผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ การส่งมอบที่ทันเวลา และผลการยอมรับของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก

ตัววัดและตัวชี้วัดที่ช่วยยกระดับให้การดำเนินการของสถาบันดีขึ้น อาจรวมถึงตัววัดด้านการปรับปรุงการบริการของผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

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

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

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร P. 1 ข (2) และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังและวิธีการค้นหาที่ได้อธิบายไว้ในหมวด 3

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

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง (*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีของกระบวนการทำงานสำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของสถาบันและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 สถาบันที่ต้องอาศัยอาสาสมัครหรือนักศึกษาฝึกงานควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วยเหล่านี้ (*)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)

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

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแสดงการบรรลุเป้าหมายด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.4 การรายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยอาชีวอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ข (2) และหัวข้อ 7.3 ก (2)

หมายเหตุ 7.4 ก (2) การรายงานในหัวข้อนี้อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในประเด็นดังกล่าว

หมายเหตุ 7.4 ก (4) ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2 ข (2)

หมายเหตุ 7.4 ก (5) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร

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

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

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

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

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ (*)

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านมีอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5 ก ผลลัพธ์ด้านนี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1 ก (1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 รวมทั้งควรรายงานผลลัพธ์ด้านนี้ตามข้อบังคับของสถาบันรับรองและของหน่วยงานกำกับดูแล

หมายเหตุ 7.5 ก (1) ตัววัดอาจรวม

- สภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร
- ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด
- เงินทุนสำรองและเงินบริจาค (Endowments)
- ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต
- ต้นทุนที่ลดลงต่อผู้เรียนหรือผลตอบแทนจากกองทุนที่เป็นผลจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เงินทุนและรางวัลที่ได้รับในแต่ละปี
- ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ
- ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงหรือประหยัดได้
- ร้อยละของค่าใช้จ่ายตามหลักสูตรต่องบประมาณ
- งบประมาณรายปีที่เพิ่มหรือลดลง
- การโยกย้ายทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาจัดการศึกษาให้ผู้เรียน
- ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น

หมายเหตุ 7.5 ข ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ใน 2.1 ข (1) องค์ประกอบของความเสี่ยงที่รายงานใน 2.1 ก (3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2 ก (5) และ 2.2 ก (6) ตามลำดับ

ระบบการให้คะแนน

ระบบการให้คะแนน

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับคำถามของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า 82 - 85) ดังนี้

- ปัจจัยสำคัญของสถาบันซึ่งนำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร
- ระดับพัฒนาการและความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง
- ระดับของผลการดำเนินการและผลลัพธ์เมื่อเทียบเคียงกับสถาบันอื่น สถาบันที่มีคุณลักษณะเดียวกันหรือคู่เทียบ

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

"กระบวนการ" หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ (ADLI) การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1 - 6 เป็นองค์รวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ

การรายงานป้อนกลับ (Feedback report) ตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

A (Approach) – **"แนวทาง"** หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ตามสภาวะแวดล้อมของการปฏิบัติการ (Operating environment)
- ประสิทธิผลของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- "แนวทาง" ถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และ "แนวทาง" นั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – **"การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ"** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้ "แนวทาง" เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้ "แนวทาง" อย่างคงเส้นคงวา
- การใช้ "แนวทาง" ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – **"การเรียนรู้"** หมายถึง

- การปรับปรุง "แนวทาง" ให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง "แนวทาง" อย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

ให้ดูจาก "จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้" หน้า 86 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับการพัฒนาประกอบกับมิติการให้คะแนน

I (Integration) – **"การบูรณาการ"** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- "แนวทาง" ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึงหมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ในระดับสถาบัน

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6) พึงระลึกไว้เสมอว่า "แนวทาง" "การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" "การเรียนรู้" และ "บูรณาการ" มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับ "แนวทาง" ต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดรับกับคำถามเฉพาะของหัวข้อและของสถาบันเสมอ เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวงรอบของการเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น ๆ (ให้ดู "ลำดับการพัฒนากระบวนการ" หน้า 87)

ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของสถาบัน ซึ่งตอบสนองต่อคำถามในหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ (LeTCI) การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

L (Level) – "ระดับ" หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่มีความสำคัญอย่างมีนัย (meaningful Measurement scales)

T (Trends) – "แนวโน้ม" หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่มีความสำคัญ (เช่น ความลาดชันของข้อมูลในช่วงเวลาที่ต่อเนื่อง)

C (Comparisons) – "การเปรียบเทียบ" หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน หรือกับองค์กรเทียบเคียง

I (Integration) – "การบูรณาการ" ของผลลัพธ์ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัด (มักจำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ) ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การจัดการศึกษา วิจัย บริการ ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายของสถาบัน ที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 - 6)

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรมองหาข้อมูลผลการดำเนินการที่มี "ระดับ" "แนวโน้ม" "การเปรียบเทียบ" ที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดู "การบูรณาการ" กับความต้องการหลักของสถาบันด้วย นอกจากนี้ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก "การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" และผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้ว ควรจะมีผลลัพธ์เกิดขึ้น

“ความสำคัญ” เมื่อใช้ในการพิจารณาให้คะแนน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEx คือต้องพิจารณาว่ากระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มี “ความสำคัญ” ต่อปัจจัยเชิงธุรกิจที่สำคัญในการดำเนินการของสถาบันหรือไม่ สถาบันควรระบุเรื่องที่เห็นว่า “สำคัญที่สุด” ไว้ในโครงร่างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น 2.1 2.2 3.2 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาวะแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความจำเป็นของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ลำดับการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

1. **พิจารณาแนวทางการให้คะแนน** (หน้า 82 - 85)
2. **เลือกว่าช่วงคะแนนใด** (เช่น 30 - 45% 50 - 65% หรือ 70 - 85%) ที่สามารถอธิบาย “ระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในการตอบในหัวข้อนั้น

การเลือกช่วงคะแนนให้พิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของการประเมินกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยการประเมินทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการนับจำนวนคะแนนที่ให้หรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย และที่สำคัญคือจะไม่ใช้ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น “ตัวกัน (Gate)” การขยับไปยังช่วงคะแนนที่สูงขึ้น

ช่วงคะแนนที่ให้ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ เพราะใช้อธิบายระดับพัฒนาการของสถาบันที่ใกล้เคียงที่สุด ซึ่งอาจมีความต่างในบางปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการตรวจประเมินในหมวด 1 - 6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้

ขั้นตอนต่อไปให้อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นหรือต่ำลงมา การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 35% หรือ 40%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าภาพรวมของคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1 - 6

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1 - 6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	A : ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D : แทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบันแต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A : แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D : การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลของคำถามพื้นฐานของหัวข้อนั้น L : เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A : แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L : เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
50%, 55%, 60% หรือ 65%	A : มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความจำเป็นโดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	A : ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่ L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรรวมถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร I : มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100%	A : มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน D : มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ L : มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม โดยนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนี้เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ I : แนวทางมีการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	Le : ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T : ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ C : ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%, 15%, 20% หรือ 25%	Le : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C : แทบไม่มีหรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le : มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ T : มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C : เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50%, 55%, 60% หรือ 65%	Le : มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ T : แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C : ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องมีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และกระบวนการที่สำคัญตามความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ตลาด และกระบวนการ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	Le : มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้อ T : มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน C : แนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หรือหลายเรื่องมีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม มีผลการดำเนินการที่ดีมากในเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการ I : มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
90%, 95% หรือ 100%	Le : มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามของหัวข้อย่อยอย่างครบถ้วน T : มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน C : แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการและเป็นผู้นำในเชิงเปรียบเทียบในหลายด้าน I : มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้

"การเรียนรู้" นับเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง "การเรียนรู้" และ "การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" ที่มีประสิทธิผลจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเริ่มต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา ไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม

1. ตั้งรับปัญหา (0 - 5%)

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า คลี่คลายสถานการณ์ให้ปกติอย่างรวดเร็วคล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุงแบบพื้น ๆ (10 - 25%)

- ผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

3. การประเมินผลและการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (30 - 45%)

- องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่ได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (heat sensors and a sprinkler system) เป็นพิเศษพร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น

4. การเรียนรู้และการปรับปรุงระดับองค์กร (50 - 65%)

- องค์กรมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำเพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้

5. การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม (70 - 100%)

- สถาบันดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ แนวคิดการป้องกันเป็นการปกป้องชั้นแรก โดยมีระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำเป็นการป้องกันชั้นที่สอง แนวคิดนี้ได้นำไปใช้ในทุกสถานการณ์และพื้นที่ในองค์กร

ลำดับการพัฒนากระบวนการ

ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ

1) ตั้งรับปัญหา
(0 - 25%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทาง
เริ่มเป็นระบบ
(30 - 45%)

สถาบันเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

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

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง มีการแบ่งปันการเรียนรู้และมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน กระบวนการสามารถตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) แนวทาง
ที่มีการบูรณาการ
(70 - 100%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ สถาบันมุ่งมั่นสู่ความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร การวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx

แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบันสามารถตอบสนองต่อคำถามทั้ง 17 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิผลที่สุด ให้ดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งแนวทางการให้คะแนน (หน้า 82 - 85) ซึ่งอธิบายวิธีการตรวจประเมินผลการวิเคราะห์ตนเองและการบรรลุผลการดำเนินการของสถาบัน

ขั้นตอนแรก

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

ให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ซึ่งให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์นี้ดังต่อไปนี้ :

- เนื้อหารายละเอียดของเกณฑ์ EdPEx ตั้งแต่หมวด 1 - 7 (ในหน้า 25 - 76)
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า 77 - 87)
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า 107 - 135)

2. รู้วิธีอ่านเกณฑ์และวิธีการตอบคำถามในหัวข้อต่าง ๆ

ให้ทำความเข้าใจโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx (ดูรูปในหน้า 21) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ (ข้อมูลที่ต้องตอบในหัวข้อนั้น ๆ) ส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน เพื่อความเข้าใจควรให้ความสำคัญกับคำถามย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นเพื่อพิจารณาและหมายเหตุด้วย สำหรับองค์กรซึ่งเพิ่งนำเกณฑ์นี้มาใช้ ไม่จำเป็นต้องตอบคำถามย่อยทุกคำถาม

หัวข้อประกอบด้วยคำถามหลายระดับ เนื้อหาที่สมบูรณ์ของแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณามาจากคำถามย่อยทั้งหมดภายใต้ประเด็นนั้น ๆ ดังนั้น สถาบันที่มีระดับพัฒนาการสูงจึงควรตอบคำถามทั้งหมดในแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณา เพราะหากไม่สามารถให้สารสนเทศได้ครบถ้วนก็แสดงว่าระบบการจัดการผลการดำเนินการยังไม่สมบูรณ์ สถาบันอาจจัดกลุ่มของคำตอบตามบริบทของสถาบัน โดยไม่ต้องแยกตอบทีละคำถาม

3. อ่านแนวทางการให้คะแนนให้เข้าใจ

ในการตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ สถาบันต้องพิจารณาทั้งคำถามของเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 82 - 85) ทั้งนี้เพราะแนวทางการให้คะแนนนั้น นอกจากจะเสริมความเข้าใจในคำถามของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นระดับพัฒนาการของแนวทาง ความครอบคลุมของการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ ระดับของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน

ในทำนองเดียวกัน การตอบคำถามหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการประเมินผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และผลลัพธ์ของกระบวนการปรับปรุง

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

4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญ ๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้ทั่วไปหรือใช้ในสถาบันของท่าน คำศัพท์ดังกล่าวจะมีภาษาอังกฤษพิมพ์ตัวใหญ่ (Capital letter) ประกอบและมีคำอธิบายขยายความไว้ใน “อภิธานศัพท์” ในหน้า 107 - 135 การทำความเข้าใจกับคำศัพท์เหล่านี้จะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง และสื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจกระบวนการและผลลัพธ์ของสถาบัน และเพื่อใช้ในการวางแผนการปรับปรุง

5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร (หน้า 25 - 30) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะช่วยทุกฝ่าย ได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานเพื่อขอรับการตรวจประเมินหรือผู้ประเมินรายงาน ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินงานของสถาบัน

แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์ EdPEx จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญ ๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราของการปรับปรุงที่ต่ำกว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่เปรียบเทียบกันได้ สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไรและควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) ช่วยให้สถาบันหรือผู้ประเมินรายงานของสถาบันสามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน (ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและ

ความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัย และคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น สถาบันจึงควรตอบคำถามในหัวข้อต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำว่า "อย่างไร"

การตอบหมวดกระบวนการที่ใช้คำถามว่า "อย่างไร" สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึง "แนวทาง" "การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" "การเรียนรู้" และ "การบูรณาการ" (ดูระบบการให้คะแนนในหน้า 87 ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือแสดงแต่เพียงตัวอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม "สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ" (Anecdotal information) ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

- **แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ**
  แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนทำให้แนวทางมีระดับพัฒนาการที่สมบูรณ์มากขึ้น
- **แสดงให้เห็นว่ามีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**
  ในการตอบคำถามควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- **แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้**
  แสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม และให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน
- **แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ**
  การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน ตัววัด กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน

การแสดงให้เห็นความสอดคล้องในหัวข้อกระบวนการ และตัววัดที่สัมพันธ์กันในหัวข้อผลลัพธ์ จะช่วยให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ความสอดคล้องสามารถแสดงได้ 4 ด้าน ดังนี้

- ในโครงร่างองค์กรควรระบุเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันไว้ให้ชัดเจน
- ในหมวดกลยุทธ์ (หมวด 2) ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและสมรรถนะหลัก ต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่สถาบันมุ่งเน้นมากที่สุดและอธิบายวิธีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ในการอธิบายการวิเคราะห์และทบทวนระดับสถาบัน (ในหัวข้อที่ 4.1) ต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีที่สถาบันวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญ
- ในหมวดกลยุทธ์ (หมวด 2) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) เน้นระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า“อะไร” เป็นคำถามที่กำหนดให้แสดงความสอดคล้องและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางเรื่องที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ระบุไว้ด้วย

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) มีอยู่สองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญ และวิธีการดำเนินงาน ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญของสถาบัน

แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

1. ให้เน้นที่ผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

ให้รายงานผลลัพธ์ที่ครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่เน้นไว้ในโครงร่างองค์กร และในหมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า บุคลากร และการปฏิบัติการ

2. รายงานระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

- **รายงานระดับของผลการดำเนินการ** โดยใช้มาตรวัดที่มีความหมายและนำมาใช้ประโยชน์ได้

- **รายงานแนวโน้ม** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญโดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมถึงผลการดำเนินการที่เป็นค่าคาดการณ์ในอนาคต

  ไม่มีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำสำหรับข้อมูลแนวโน้ม แต่ควรใช้ช่วงเวลาให้เหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์บางอย่าง แนวโน้มอาจจะนานถึง 5 ปีหรือกว่านั้นหรือต่ำกว่า 1 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ประโยชน์ สำหรับผลลัพธ์ที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลใหม่ให้รายงานเท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มได้อย่างชัดเจน ให้อธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี
- **รายงานการเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของสถาบันอื่นหรือค่าเทียบเคียงที่ได้เลือกมาแล้วว่าเหมาะสม
- **รายงานการบูรณาการ** โดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดพร้อมการจำแนกกลุ่มอย่างเหมาะสม (ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มลูกค้าอื่นที่สำคัญ บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการฯ ตามที่ได้ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร)

ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และคำตอบต่างหัวข้อก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำ ในกรณีดังกล่าวสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ จึงควรกำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรงไว้ ตัวอย่างเช่น หากระบุรายละเอียดของระบบการพัฒนาบุคลากรและระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ในที่อื่น ๆ อีกในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากเนื้อที่บนกระดาษให้ได้มากที่สุด อาจใช้แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์นำหัวข้อ เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด ในการขอรับการตรวจประเมิน การจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะให้สถาบันพิจารณาว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถาบันและในการรายงานผลลัพธ์

3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตารางเพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับ การแสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาระยะยาว หรือเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นสัดส่วน) เช่น ในกรณีที่จำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือสถาบันมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับสถาบันอื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน การรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัยในแง่ของจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปเนื่องจากอุบัติเหตุ ต่อบุคลากร 100 คนอาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียในภาพรวม

กราฟด้านล่างแสดงส่วนหนึ่งของการตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ สถาบันใช้อัตราการสอบผ่านการสอบครั้งแรกเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพเป็นตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ

กราฟแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลายอย่างของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล ได้แก่

- การระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- รายงานทั้งระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงว่าแนวโน้มที่สูงขึ้น ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สถาบันการศึกษานี้ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่ามีการติดตามอัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพที่สูงขึ้นทั้งในระดับภาพรวมทั้งประเทศและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- สถาบันคาดการณ์อัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้นในทุกสถาบัน ระหว่างปีการศึกษา 2561 - 2562 ถึง 2563 - 2564 ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรืออย่างก้าวกระโดดเมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบัน ข ในรายงานควรมีข้อความอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดดังกล่าวและอาจอ้างถึงการเรียนรู้ที่สำคัญจากสถาบัน ก ที่ใช้เป็นฐานในการคาดการณ์

การวิเคราะห์กราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนนทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการและระดับพัฒนาการของสถาบันดังนี้

- ระดับโดยรวมในปัจจุบันของผลการดำเนินการดีเลิศ (สถาบัน ก) โดยดูจากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นภายในภาคเดียวกัน (สถาบัน ข และ ค) และค่าเทียบเคียงระดับชาติ

- ผลโดยรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สถาบัน ก เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน แสดงผลการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่ดี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 สถาบัน ข มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วแต่ยังต่ำกว่าสถาบัน ก
- สถาบัน ค ในรายงานระบุว่าเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ กำลังเริ่มมีปัญหาเพราะอัตราการสอบผ่านฯ ไม่สูงขึ้น แต่คาดว่าจะดีขึ้นอย่างพลิกผัน (สถาบันควรอธิบายถึงปัญหาดังกล่าวอย่างสั้น ๆ)

สถาบันคาดการณ์ว่าทุกสถาบันจะมีอัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้น สถาบัน ค จะยังคงตามหลังสถาบันอื่น ๆ และจะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในปีการศึกษา 2564 - 2565

* คือ ค่าคาดการณ์

หมายเหตุ - การนำเสนอผลลัพธ์ องค์กรควรนำเสนอข้อมูลที่จำเป็น สำคัญ และครบถ้วน เพื่อให้ผู้ประเมินรายงานสามารถเข้าใจได้ อาจเพิ่มเติมคำอธิบายถึงสาเหตุที่ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงจากการคาดหวัง เนื่องจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Baldrige Excellence Framework (Education)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Baldrige Excellence Framework (Education)

เกณฑ์ EdPEx มีที่มาจากเกณฑ์ Baldrige Excellence Framework (Education) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงหลักทุก 2 ปี การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในแต่ละครั้งมีเจตจำนงที่สำคัญ คือ เพื่อนำเสนอเกณฑ์ที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผลในการนำองค์กรในระดับแนวหน้าและแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ในขณะเดียวกันเกณฑ์ต้องมีความกระชับและใช้งานง่าย

คณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEx มีความเห็นว่า การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ EdPEx ทุก 2 ปีตามเกณฑ์บัลดริจอาจจะเร็วเกินกว่าที่สถาบันจะเข้าใจและพัฒนาหน่วยงานจนเห็นผลอย่างชัดเจน จึงกำหนดให้ใช้เกณฑ์แต่ละฉบับต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 4 ปี ในการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ครั้งนี้คำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงมาตรฐานระดับชาติ/นานาชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ อีกทั้งเอื้อให้สถาบันที่มีระดับพัฒนาการที่แตกต่างกันสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ เพื่อสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ

หลายปีที่ผ่านมานับตั้งแต่การจัดทำเกณฑ์ Baldrige Excellence Framework (Education) เกณฑ์ได้พัฒนาไปตามปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวของสถาบัน จากการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในปัจจุบันเกณฑ์ EdPEx ได้นำเสนอกรอบการบริหารจัดการสำหรับทุกกลุ่มสถาบัน เพื่อเป็นแนวทางการนำองค์กรและการบริหารจัดการที่ปรับใช้ได้ ซึ่งช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบเพื่อความเป็นเลิศทั่วทั้งสถาบัน

เนื้อหาด้านล่างเป็นภาพรวมพัฒนาการของเกณฑ์บัลดริจที่ผ่านมา ซึ่งเป็นต้นแบบของเกณฑ์ EdPEx ฉบับ พ.ศ. 2563 - 2566 มุ่งเน้นเพิ่มความตระหนักของสถาบันเกี่ยวกับ

1. การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน (Enterprise risk management : ERM)
2. การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)
3. ระบบนิเวศธุรกิจ (Business ecosystems)
4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
5. เครือข่ายอุปทาน (Supply network)

และมุ่งเน้นทำให้ผู้ใช้เข้าใจและนำเกณฑ์ไปใช้ได้

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management - ERM)

ไม่มีองค์กรใดไม่มีความเสี่ยง ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน สถาบันต้องตัดสินใจว่า จะจัดการความเสี่ยงเมื่อใดและอย่างไร การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวมีนัยต่อความแตกต่างระหว่างการล่มสลาย การอยู่รอด หรือการมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันด้วยมุมมองเชิงระบบ ได้มีการกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง (ERM) มาอย่างต่อเนื่อง ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของการจัดการความเสี่ยง ISO 31000 ด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกำกับและควบคุมผลกระทบของความไม่แน่นอน ที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

ความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตจะมาจากการบริหารความเสี่ยงที่ดี ด้วยการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมและลงมือปฏิบัติ (รวมถึงการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน) โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม เพื่อจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน

ในเกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018 เกณฑ์บางหมวดได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อเน้นให้เห็นว่า (1) ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกสิ่งที่สถาบันดำเนินการ และ (2) ความท้าทายของสถาบัน คือการสร้างความสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับความยั่งยืนของสถาบัน และโอกาสสำหรับนวัตกรรม

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)

ใน พ.ศ. 2558 โลกเผชิญกับการโจมตีทางไซเบอร์กว่า 300 ล้านครั้ง หากแต่สามารถตรวจจับได้เพียง 90 ล้านครั้ง การโจมตีทางไซเบอร์นี้มีอัตราเพิ่มขึ้นปีละประมาณร้อยละ 40 การบริหารจัดการและลดความเสี่ยงของข้อมูล สารสนเทศ และระบบต่าง ๆ บนโลกไซเบอร์กลายเป็นความจำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจทุกประเภท เกณฑ์กล่าวถึงการมุ่งเน้นความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการรักษาความลับของสารสนเทศ ตั้งแต่ พ.ศ. 2544 ในเกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018 นี้ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อการป้องกันความเสียหายของสารสนเทศที่อ่อนไหวที่เกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้า และองค์กร รวมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญาและการป้องกันการละเมิดในประเด็นด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงสถาบัน

เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020 **ได้ปรับประเด็นเรื่องนี้เป็นความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and cybersecurity)**

เมื่อการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกองค์กร เกณฑ์จึงมีการขยายคำถามเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020 ได้เพิ่มเติมประเด็นที่เป็นจุดเน้นคือ

ระบบนิเวศธุรกิจ (Business ecosystems)

ในขณะที่สถาบันต่าง ๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องนำสถาบันของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งในระดับประเทศและบางครั้งระดับโลก ซึ่งเรียกว่าระบบนิเวศ เครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพาซึ่งกันและกันเหล่านี้ อาจรวมถึงพันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือแบบเดิม และอาจรวมถึงคู่แข่ง องค์กรนอกภาคการศึกษา ชุมชน ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

การเติบโตของสถาบันอาจขึ้นอยู่กับการเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถของสถาบันในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต เมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรจากภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ สถาบันอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศของสถาบัน เพื่อขยายความมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์ คำว่า “ระบบนิเวศธุรกิจ (Business ecosystems) จะปรากฏในส่วนค่านิยมและแนวคิดหลักและในหมายเหตุของเกณฑ์

ในเนื้อหาเกณฑ์ ประเด็นเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และคู่แข่งใน บางคำถามและหมายเหตุบางข้อได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการคิดเรื่องนิเวศธุรกิจให้ครอบคลุมกว้างขวางขึ้น

เครือข่ายอุปทาน (Supply network)

สืบเนื่องจากแนวคิดของระบบนิเวศ วิธีการของสถาบันในการจัดการศึกษาและบริการและส่งมอบให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เกี่ยวข้องกันมากกว่าเป็นเพียงห่วงโซ่อย่างง่าย ๆ จากผู้ส่งมอบหนึ่งไปยังอีกผู้ส่งมอบหนึ่ง และไปยังสถาบัน สถาบันที่ซับซ้อนอาจต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้ส่งมอบจำนวนมาก และบางสถาบันอาจเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายที่ซับซ้อนขององค์กรต่าง ๆ แต่ละแห่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาและบริการ หรือการส่งมอบ หน่วยงานเหล่านี้จะมีความเชื่อมโยงกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการรับรู้และการจัดการการพึ่งพาซึ่งกันและกันเหล่านี้เพื่อให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” เพื่อกล่าวถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการจัดการศึกษาและบริการของสถาบัน และส่งมอบให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ความสอดคล้องของเครือข่ายอุปทาน ความร่วมมือกัน และความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กร – ความเชื่อร่วมกัน บรรทัดฐาน และค่านิยม ที่สร้างสภาวะแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ภายในสถาบัน – มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ ความผูกพันของบุคลากร ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จขององค์กร

ตั้งแต่ ค.ศ. 2000 เกณฑ์บัลดริจได้ถามถึงค่านิยมของสถาบัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ในหลายปีที่ผ่านมา เกณฑ์มีคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรม บางคำถามใช้คำศัพท์นี้ และบางคำถามใช้พฤติกรรมอ้างอิงที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรม

ปีล่าสุดนี้เกณฑ์ถามชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร และวิธีที่ผู้นำระดับสูงและสถาบันสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมนั้น

ในการมุ่งเน้นให้ผู้ใช้เข้าใจและนำเกณฑ์ไปใช้ได้นั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนในเรื่องต่อไปนี้

การทำให้เกณฑ์เข้าใจง่าย (Simplification)

เกณฑ์มีการปรับปรุงให้ง่ายขึ้นในหลายหัวข้อ คำถามและหมายเหตุบางข้อถูกตัดทิ้ง จัดระเบียบใหม่ ปรับปรุง ย้ายที่ หรือเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจ เนื้อหาจากคำถามบางข้อถูกย้ายไปยังหมายเหตุเพื่อเป็นตัวอย่างให้สถาบันนำไปพิจารณา

คำถามของเกณฑ์ (เดิมคือข้อกำหนดของเกณฑ์)

คำถามพื้นฐาน คำถามโดยรวม และคำถามย่อยในเกณฑ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการ วิธีปฏิบัติ และผลลัพธ์ ที่พบในสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่ดี คำถามเหล่านี้มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามแต่ละสถาบัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สนับสนุนและทำให้มั่นใจว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับคำถามย่อย คำถามเหล่านี้ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (checklist) ที่ทุกสถาบันต้องปฏิบัติตามให้บรรลุผลในทุกคำถาม

เพื่อถ่ายทอดแนวคิดนี้ เกณฑ์ไม่เรียกคำถามเหล่านี้ว่า “ข้อกำหนด” อีกต่อไป แต่เรียกอย่างง่าย ๆ ว่า “คำถาม” เกณฑ์ยังคงคาดหวังให้ผู้ใช้เกณฑ์เพื่อพัฒนาสถาบัน หรือผู้เขียนรายงานเพื่อขอรับการตรวจประเมิน ตอบคำถามเหล่านี้ แต่ถ้าสถาบันเชื่อว่าบางคำถามไม่สำคัญต่อความสำเร็จในปัจจุบันหรือในอนาคต สถาบันควรระบุเหตุผลว่าทำไมจึงไม่ตอบ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในวงการศึกษา ผู้ตรวจประเมินควรพิจารณาคำอธิบายของสถาบัน และใช้ความรู้ ประสบการณ์ในวงการศึกษาและในเกณฑ์ เพื่อตัดสินใจว่าคำถามนั้น ๆ มีความสำคัญต่อผู้ขอรับการตรวจประเมินหรือไม่ (คำว่า ‘ความสำคัญ’ นี้จะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาให้คะแนน หน้า 81)

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์หมวดต่าง ๆ ที่สำคัญ และในส่วนที่เกี่ยวเนื่องกัน ตั้งแต่ ค.ศ. 2015 - 2016 มาถึงปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020
โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)		**หัวข้อ 1.** ลักษณะองค์กร ถามถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนอกเหนือจากค่านิยม และถามเกี่ยวกับโครงสร้างและกลไกของระบบการนำองค์กร
หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)	• **หัวข้อ 1.1** การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) ถามถึงการกระทำของคณะผู้นำในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืนใน 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยม 2) การสื่อสาร และ 3) พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน การปรับเปลี่ยนนี้ทำให้ผู้ใช้เกณฑ์เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลในการกระทำของผู้นำระดับสูง	• **หัวข้อ 1.1** การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ถามถึงการสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • **หัวข้อ 1.2** และที่อื่น ๆ ในเกณฑ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมเปลี่ยนเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคม เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการสร้างประโยชน์ให้สังคมเป็นมากกว่าสิ่งที่ถูกบังคับให้ทำ การทำให้เหนือกว่าความรับผิดชอบในการสร้างประโยชน์ให้สังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร และการสร้างความแตกต่างในตลาด

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020
หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)	• **หัวข้อ 2.1** การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) - ถามถึงประเด็นที่ควรพิจารณาในการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งต้องรวมเรื่องการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ด้วย - ถามเกี่ยวกับระบบงานมุ่งเน้นการตัดสินใจพื้นฐานซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจเรื่องกระบวนการทำงานและระบบงานที่มีประสิทธิผล	
หมวด 3 ลูกค้า (Customers)		• ประเด็นพิจารณาในหมวด 3 ถูกจัดระเบียบใหม่เพื่อทำให้เกณฑ์เป็นเหตุเป็นผลมากขึ้นจากมุมมองของผู้ใช้ • **หัวข้อ 3.1** เปลี่ยนชื่อเป็นความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ 1) การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ 2) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ • **หัวข้อ 3.2** ความผูกพันของลูกค้า ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ 2) การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ 3) การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)	• **หัวข้อ 4.1** การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, analysis, and improvement of organizational performance) มีการปรับเปลี่ยนเพื่อความชัดเจนและเน้นจุดสำคัญ ข้อกำหนดหลายเรื่องถูกตัดทิ้งหรือรวมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน ได้แก่ ข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ย้ายไปอยู่ที่หัวข้อ 4.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ของสถาบัน • **หัวข้อ 4.2** การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Information and knowledge management) ได้จัดเรียงใหม่เพื่อมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และเรื่ององค์ความรู้ของสถาบัน รวมทั้งการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และการจัดการระบบสารสนเทศได้ย้ายไปอยู่ที่หัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational effectiveness)	

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020
หมวด 5 บุคลากร (Workforce)	• **หัวข้อ 5.1** สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce environment) ถามถึงวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่าบุคลากรใหม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรที่กล่าวถึงในหัวข้อ 5.2 • **หัวข้อ 5.2** ความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement) ถามถึงวิธีการที่สถาบันพิจารณาความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถาบัน	• **หัวข้อ 5.2** ความผูกพันของบุคลากร ในเกณฑ์ปัจจุบันถามถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จากความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร จึงกำหนดประเด็นพิจารณาใหม่ ได้แก่ การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งรวมคำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)	• **หัวข้อ 6.1** กระบวนการทำงาน (Work processes) ถามถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันโดยเป็นข้อกำหนดโดยรวม เพราะตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการเหล่านี้ และยังถามถึงการพิจารณาความเสี่ยงในการออกแบบการจัดการศึกษาและบริการ รวมถึงการออกแบบกระบวนการด้วย นอกจากนี้ ยังมีเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานไว้ในหัวข้อนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานที่สำคัญ	• **หัวข้อ 6.1** กระบวนการทำงานในประเด็นพิจารณาที่ 6.1 ค ในเกณฑ์ปัจจุบันเรียกว่า การจัดการเครือข่ายอุปทาน ได้รวมคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมโยงกัน ความร่วมมือ และความคล่องตัวของเครือข่ายอุปทาน และการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020
	• **หัวข้อ 6.2** ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational effectiveness) ถามถึงการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ รวมทั้งวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจถึงความเชื่อถือได้ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานปกติ และทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในกรณีที่มีภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน	• **หัวข้อ 6.2** ประเด็นพิจารณาที่ 6.2 ข ได้รวมคำถามเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ เพื่อทำให้มั่นใจถึงความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และเกี่ยวกับการป้องกันสินทรัพย์ที่สำคัญ
หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)	• **หัวข้อ 7.1** ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ (Product and Process results) ถามเพิ่มถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับกระบวนการด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และระบบการรักษาความปลอดภัย ซึ่งไม่เพียงคำนึงถึงความสำคัญของกระบวนการเหล่านี้ แต่รวมถึงความสำคัญในการติดตามผลลัพธ์การดำเนินการเหล่านี้เพื่อการดำเนินการขั้นต่อไป • ปรับชื่อ**หัวข้อ 7.2** ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer results) และหัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce results)	• ระบบการให้คะแนน (หน้า 77 - 87) ถามถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่มเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์แต่ละเรื่อง เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนระหว่างคำถามของเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ จึงตัดข้อความที่ถามถึงระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบจากหัวข้อผลลัพธ์ แต่สถาบันยังควรรายงานข้อมูลเหล่านี้ตามความเหมาะสม • **หัวข้อ 7.5** เรียกว่าผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด และกลยุทธ์ ถามถึงผลลัพธ์ของสถาบันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยตระหนักว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับความสำเร็จด้านการเงินและการตลาดอย่างใกล้ชิด

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2017 - 2018	เกณฑ์บัลดริจ ค.ศ. 2019 - 2020
	• **หัวข้อ 7.4** ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and governance results) ถามถึงผลลัพธ์ในการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (intelligent risks) ด้วยตระหนักว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มีอยู่ในสิ่งที่สถาบันดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของสถาบัน	
ระบบคะแนน (Scoring System)	• ในส่วนของระบบคะแนนยังคงเน้นว่าความสำคัญของข้อกำหนดแต่ละคำถามขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญของแต่ละองค์กร และเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญในการให้คะแนน นอกจากนี้ ไม่ใช่ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดที่ถือว่าเป็น ‘ข้อจำกัด’ ที่ทำให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น	
ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)	• คำอธิบายของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ได้รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) และความเต็มใจของผู้นำระดับสูงในการแบ่งปันข้อมูล ความผิดพลาดและโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าในการสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	

อภิธานศัพท์

อภิธานศัพท์

คำศัพท์ด้านล่างนี้เป็นภาษาอังกฤษตัวใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์และในแนวทางการให้คะแนน คำนิยามแต่ละคำจะมีคำอธิบายเป็นตัวหนังสือเข้ม ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง พร้อมคำอธิบาย หรือแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่น ๆ ในเกณฑ์

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

"แผนปฏิบัติการ" หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิผลและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ทั้งนี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึง การตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึง การวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียนอาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมินผล การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า "STRATEGIC OBJECTIVES : **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**" ในหน้า 130

ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

"ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิผล จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหลักสูตรการศึกษา หรือระดับรายวิชา

ดูคำจำกัดความของคำว่า "**INTEGRATION : การบูรณาการ**" ในหน้า 119

ANALYSIS : การวิเคราะห์

"การวิเคราะห์" หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบันจะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

ANECDOTAL : สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ

"สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ" หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบนี้ มักอาศัยตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดผลการดำเนินการที่คาดหวังสู่การปฏิบัติ อาจอธิบายเพียงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบัน ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการ

ที่เป็นระบบจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังหน่วยงานทุกแห่งและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

ดูคำจำกัดความของ **"SYSTEMATIC : เป็นระบบ"** ในหน้า 131

APPROACH : แนวทาง

"แนวทาง" หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ในการดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนั้น แนวทางยังหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นต่อคำถามของหัวข้อและสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 77 - 87

BASIC QUESTIONS : คำถามพื้นฐาน

"คำถามพื้นฐาน" หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามที่แสดงไว้ที่ชื่อหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ ในหน้า 21

BENCHMARKS : การเทียบเคียง

"การเทียบเคียง" หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา การที่สถาบันทั้งหลายทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการของสถาบันระดับโลกในปัจจุบัน และเกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป)

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ หมายรวมถึงข้อมูลในวงการศึกษาที่ได้จากองค์กรภายนอก (โดยส่วนใหญ่เป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน หรือสถาบันที่มีหลักสูตรและบริการฯ แบบเดียวกันในภูมิภาคอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ (เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ)

CAPABILITY, WORKFORCE : ขีดความสามารถ บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPABILITY : **ขีดความสามารถของบุคลากร**” ในหน้า 134

CAPACITY, WORKFORCE : อัตรากำลัง บุคลากร

คำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPACITY : **อัตรากำลังของบุคลากร**” ในหน้า 134

COLLABORATORS : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกันกับสถาบัน ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS : **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**” ในหน้า 123

CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักของสถาบัน

“สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบันมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบันอาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด

สมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ด้านหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

CUSTOMER : ลูกค้า

ลูกค้า หมายถึง ผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่นที่ใช้หรือมีแนวโน้มจะมาใช้บริการการจัดการศึกษาและบริการอื่น ๆ ลูกค้า หมายรวมถึง ผู้ใช้บริการการจัดการศึกษาและบริการอื่น ๆ โดยตรง (ผู้เรียนและอาจรวมถึงผู้ปกครอง) และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ เกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นค่านิยมหลักของเกณฑ์ EdPEx ที่ฝังลึกอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมของสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนมีผลโดยตรงต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถาบัน และควรเป็นปัจจัยที่นำมาใช้บูรณาการเรื่องดังกล่าวข้างต้น

ดูคำจำกัดความของ **“STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”** ในหน้า 128 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตรและบริการของสถาบัน

CUSTOMER ENGAGEMENT : ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจะมาใช้การจัดการศึกษาและบริการฯ รวมทั้งมอบความไว้วางใจให้กับสถาบัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสถาบันในการตอบสนองความต้องการ และสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นยังคงมาใช้การจัดการศึกษาและบริการฯ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันหมายรวมถึง การคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าในการใช้และสนับสนุนหลักสูตรและบริการฯ ของสถาบัน และคงความต่อเนื่องไปในอนาคต รวมถึงเต็มใจที่จะสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบัน การจัดการศึกษาและบริการฯ อื่น ๆ อย่างแข็งขัน

CYCLE TIME : รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ รวมถึงเวลาที่ใช้ดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ตอบสนองต่อความจำเป็นที่เปลี่ยนไปของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เวลาที่ใช้ออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการใหม่ เวลาที่ใช้ตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

DEPLOYMENT : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

"การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบคำถามในเกณฑ์ การประเมินเรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะพิจารณาจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 77 - 87

DIVERSITY : ความหลากหลาย

"ความหลากหลาย" หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียน ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ ความหลากหลายทางเพศ อายุและช่วงอายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะเฉพาะตัว รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด แนวคิด ศาสตร์/สาขาวิชา และมุมมอง

เกณฑ์ EdPEx ให้คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองประเด็นนี้ในการเสริมสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสให้มีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร

EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES : การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน

"การจัดการศึกษา" หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการค้นหาความจริงทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและไม่มีหน่วยกิต หลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย การบริการสู่ภายนอก การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาในต่างประเทศ

โดยทั่วไป "การจัดการศึกษา" อาจหมายรวมถึงขั้นตอนในการรวบรวมความต้องการ/คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตร การนำมากำหนด Expected learning outcomes การออกแบบหลักสูตรเพื่อให้บรรลุ Learning outcomes ดังกล่าว การกำหนดและเรียงลำดับของรายวิชาต่าง ๆ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การประเมินผู้เรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการที่สนับสนุนการเรียนรู้อื่น ๆ รวมถึงการประเมินการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตรต้องกำหนดจุดวิกฤติ (Critical points) ให้เร็วที่สุดในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ เพื่อการวัดผล การสังเกต และการดำเนินการแก้ไข

บริการทางการศึกษา หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำและการสอนเสริมให้ผู้เรียน ห้องสมุด และเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่พักอาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้อาจรวมถึงการบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

บริการที่ตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน หมายรวมถึง การบริการงานวิจัย การบริการให้คำปรึกษา การบริการวิชาการ การบริการวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ การบริการทางด้านสุขภาพ และการบริการอื่น ๆ ตามบริบทขององค์กร

EFFECTIVE : ประสิทธิผล

"ประสิทธิผล" หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้อง (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ (2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

EMPOWERMENT : การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ

"การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ" หมายถึง การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจจะสามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

ENGAGEMENT, CUSTOMER : ความผูกพันของลูกค้า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER ENGAGEMENT : **ความผูกพันของลูกค้า**” ในหน้า 112

ENGAGEMENT, WORKFORCE : ความผูกพันของบุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ความผูกพันของบุคลากร : WORKFORCE ENGAGEMENT**” ในหน้า 134 - 135

ETHICAL BEHAVIOR : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณ/จริยธรรมของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะแยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

ผู้นำระดับสูง ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักปฏิบัติข้างต้น หลักการนี้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร หลักการนี้จะเกิดประโยชน์เมื่อมีการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม แต่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน ทั้งนี้ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ครอบคลุมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ผ่านการออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจน จะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบันจะใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการกำกับพฤติกรรมบางอย่างที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสถาบัน และ/หรือสังคม

ดูค่านิยม **"จริยธรรมและความโปร่งใส"** ประกอบ ในหน้า 14 - 15

EXCELLENCE : ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ "PERFORMANCE EXCELLENCE : **ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ"** ในหน้า 125

GOALS : เป้าประสงค์

"เป้าประสงค์" หมายถึง สภาวะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า 'เป้าหมาย' ทั้งนี้ เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

"เป้าประสงค์ที่ท้าทาย" หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

ดูคำจำกัดความของ "PERFORMANCE PROJECTIONS : **การคาดการณ์ผลการดำเนินการ"** ในหน้า 125

GOVERNANCE : การกำกับดูแล

"การกำกับดูแล" หมายถึง ระบบการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้กำกับการบริหารของผู้นำระดับสูงของสถาบัน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน (เช่น คณะกรรมการด้านการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะ สภามหาวิทยาลัย) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน สำหรับในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วย ประมวลกฎหมายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึงพระราชบัญญัติของสถาบันจะกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งอธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้นำระดับสูง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลมีประสิทธิผล เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

HIGH PERFORMANCE : ผลการดำเนินการที่ดี

"ผลการดำเนินการที่ดี" หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันและของแต่ละบุคคลมีระดับดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงการบริการและคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ต้องพิจารณาถึง

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรอง
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทีมงานต่าง ๆ
- การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

- การนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์กรแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่ดี โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลักของสถาบัน งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากรและการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

HOW : อย่างไร

"อย่างไร" หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่าง ๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม "อย่างไร" ในคำถามของหัวข้อในหมวด 1 - 6 ควรรวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

INDICATORS : ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ **"MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด"** ในหน้า 122

INNOVATION : นวัตกรรม

"นวัตกรรม" หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร และบริการฯ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติการประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะเกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ **“INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน”** ในหน้า 119 - 120 และ **“STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์”** ในหน้า 130

INTEGRATION : การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในหมวดกระบวนการและผลลัพธ์

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ **“การบูรณาการ” ในระบบการให้คะแนน** ในหน้า 77 - 87

INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา

การกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอหลักสูตร และบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรวจศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง

ดูคำจำกัดความของ **“STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์”** ในหน้า 130

KEY : ที่สำคัญ/หลัก

“ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ ตัวอย่างเช่น ในเกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการมุ่งไปสู่หรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า “ที่สำคัญ” โดยทั่วไปมักระบุประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

KNOWLEDGE ASSETS : สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่สถาบันสั่งสมมา เป็นองค์ความรู้ของทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะทางปัญญาและทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ สินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการด้วย

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

LEADERSHIP SYSTEM : ระบบการนำองค์กร

"ระบบการนำองค์กร" หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งสถาบัน เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องใส่ใจต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรสร้างความภักดีและการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันของสถาบัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุน

- ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
- การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าที่งาน
- ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับและปรับปรุงตนเอง

LEARNING : การเรียนรู้

"การเรียนรู้"หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ความรู้จากประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEx นี้ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล โดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมและแนวคิดหลัก ภายใต้หัวข้อ **"การให้ความสำคัญกับคน"** และ **"การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว"** ในหน้า 6 - 7 และ 7 - 8

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 77 - 87

LEVELS : ระดับ

"ระดับ" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการของสถาบันอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่มีนัย ระดับของผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด

"ตัววัดและตัวชี้วัด" หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (ตั้งแต่หมวด 1 - 6) หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดี่ยว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEx นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย "ตัวชี้วัดนำ" (Leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดถึงการคงอยู่ของผู้เรียน)

MISSION : พันธกิจ

"พันธกิจ" หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบันการศึกษา เป็นการตอบคำถามที่ว่า "สถาบันต้องการบรรลุอะไร" พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบันให้บริการ สมรรถนะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

MULTIPLE QUESTIONS : คำถามย่อย

"คำถามย่อย" หมายถึง รายละเอียดระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา คำถามแรกสุดในชุดคำถามแสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่าง ๆ ที่ตามมาจะขยายความคำถามแรก ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ในหน้า 20

ถึงแม้สถาบันจะมีผลการดำเนินการที่ดีและได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อคำถามย่อยได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

OVERALL QUESTIONS : คำถามโดยรวม

"คำถามโดยรวม" หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEx ซึ่งเป็นคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม (ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าภายใต้แต่ละประเด็นพิจารณา ดูภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEx หน้า 21

PARTNERS : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

"คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ" หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดการศึกษา หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง

คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการมักมีความร่วมมือเป็นระยะเวลาพอสมควรและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า "COLLABORATORS : **คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ"** ในหน้า 111

PERFORMANCE : ผลการดำเนินการ

"ผลการดำเนินการ" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ หลักสูตร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงินและรูปแบบอื่น ๆ

เกณฑ์ EdPEx นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (3) ด้านการปฏิบัติการ และ (4) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ผลการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (ข้อ 7.1) คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิผลของหลักสูตรและวิธีการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน โอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียน และการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (ข้อ 7.2) คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ (ข้อ 7.3 - 7.5) คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และผลการดำเนินการของทั้งสถาบัน (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัด ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (ข้อ 7.5) คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดในเรื่องต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

PERFORMANCE EXCELLENCE : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

"ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ" หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการที่ทำให้เกิดผลในด้าน

(1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ

(3) การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล

เกณฑ์ EdPEx ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

"การคาดการณ์ผลการดำเนินการ" หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ "คาดหวังในอนาคต" (expected future performance) ในขณะที่เป้าประสงค์เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ "ต้องการในอนาคต" (desired future performance) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าวการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า **GOALS : เป้าประสงค์** ประกอบ ในหน้า 116

PROCESS : กระบวนการ

"กระบวนการ"หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตร จัดการศึกษา รวมถึงบริการฯ สำหรับลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปกระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจงตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอย่างไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญจะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า "กระบวนการ" อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น การพิจารณาจังหวะเวลาและทางเลือกอื่น การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ "แนวทาง" "การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" "การเรียนรู้" และ "การบูรณาการ"

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 77 - 87

PRODUCTIVITY : ผลิตภาพ

"ผลิตภาพ" หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า "ผลิตภาพ" นี้มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงานในการสร้างผลผลิต การวัด "ผลิตภาพโดยรวม" โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบ ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรว่ามีประโยชน์หรือไม่

PROJECTIONS, PERFORMANCE : การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า "PERFORMANCE PROJECTIONS : **การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**" ในหน้า 125

RESULTS : ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) ที่เกิดจากการดำเนินการของสถาบัน

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจาก

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- อัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างตัววัดกับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 77 - 87

SEGMENT : ส่วน/กลุ่ม

"ส่วน/กลุ่ม" หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการฯ หรือบุคลากร โดยปกติ "ส่วน/กลุ่ม" จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในเกณฑ์ EdPEx หมวดผลลัพธ์ คำว่า "ส่วน/กลุ่ม" หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบัน

เกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตร บริการฯ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง "ส่วน/กลุ่ม" มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความจำเป็นและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การจัดหลักสูตรและบริการฯ สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นและความคาดหวังของแต่ละส่วน/กลุ่มได้

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

- หลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)
- ผู้เรียน เช่น แบ่งตามความสนใจทางด้านวิชาชีพ รูปแบบการเรียนรู้ (learning style) ลักษณะการอยู่อาศัย (เช่น หอพักหรือไปกลับ) การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน (student mobility)
- ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ

สำหรับการจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ทักษะ ความจำเป็น การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ตำแหน่งงาน

SENIOR LEADERS : ผู้นำระดับสูง

"ผู้นำระดับสูง" หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน ในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุด และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และในระดับคณะ/ส่วนงาน อาจหมายรวมถึง คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะผู้บริหาร และหัวหน้าสาขา/หัวหน้าภาควิชา

STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า องค์กรแม่ บุคลากร เครือข่ายอุปทาน (คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและผู้ส่งมอบ) คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า "CUSTOMER : **ลูกค้า**" หน้า 112

STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์" หมายถึง ความได้เปรียบในตลาด ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบัน จะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

(1) สมรรถนะหลักของสถาบันที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"ความท้าทายเชิงกลยุทธ์" และ "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์"** เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันระบุในการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

"ความท้าทายเชิงกลยุทธ์" หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของบรรยากาศความร่วมมือและ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่น ๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบันหรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์"** และ **"วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์"** เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC OBJECTIVES : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

"วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคมและ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า **"ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ"** ในหน้า 108 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์

"โอกาสเชิงกลยุทธ์" หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการศึกษา บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งคู่ความร่วมมือทางธุรกิจ) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

ดูคำจำกัดความของ **"INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน"** ประกอบ ในหน้า 119 - 120

SYSTEMATIC : เป็นระบบ

"เป็นระบบ" หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะ "เป็นระบบ" หากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันรวมอยู่ด้วยจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า **"เป็นระบบ"** ให้ดู **"แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ"** ในหน้า 83

TREND : แนวโน้ม

"แนวโน้ม" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา "แนวโน้ม" เป็นตัวแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวมค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้นต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานจึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ถามถึงในเกณฑ์ EdPEx นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการจัดการหลักสูตรและบริการฯ

VALUE : คุณค่า

"คุณค่า" หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการฯ โดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย เช่น บุคลากรและชุมชน

VALUES : ค่านิยม

"ค่านิยม" หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหมายของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

VISION : วิสัยทัศน์

"วิสัยทัศน์" หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

VOICE OF THE CUSTOMER : เสียงของลูกค้า

"เสียงของลูกค้า" หมายถึง กระบวนการในการเฟ้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง "เสียงของลูกค้า" อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

WORK PROCESSES : กระบวนการทำงาน

"กระบวนการทำงาน" หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบ การจัดการศึกษาและบริการตามหลักสูตร การวิจัย การบริการฯ การสนับสนุนผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน

"กระบวนการทำงาน" เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ

1) สมรรถนะหลักของสถาบัน

2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน และ

3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน

กระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

WORK SYSTEMS : ระบบงาน

"ระบบงาน" ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาด ภายในระบบงาน "กระบวนการภายใน" คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน "แหล่งทรัพยากรจากภายนอก" อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับจ้างเหมาช่วงที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการบรรเทาความเสี่ยง การตัดสินใจใด ๆ ของสถาบันจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์/เทคโนโลยี

WORKFORCE : บุคลากร

"บุคลากร" หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลโดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (*)

บุคลากร หมายรวมถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

WORKFORCE CAPABILITY : ขีดความสามารถของบุคลากร

"ขีดความสามารถของบุคลากร" หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ขีดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

WORKFORCE CAPACITY : อัตรากำลังของบุคลากร

"อัตรากำลังบุคลากร" หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอที่จะดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

WORKFORCE ENGAGEMENT : ความผูกพันของบุคลากร

"ความผูกพันของบุคลากร" หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์กรที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไป บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับสถาบันเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน

ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้ใจซึ่งกันและกัน สภาวะแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยหลักที่นำมาซึ่งความผูกพัน อาจรวมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร ฯลฯ

ภาคผนวก

คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประธานอนุกรรมการ

ศาสตราจารย์เกียรติคุณอาวุธ ศรีศุกรี

อนุกรรมการ

รองศาสตราจารย์นันทนา ศิริทรัพย์
นางอรสา ภาววิมล
ศาสตราจารย์บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น
ศาสตราจารย์พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
ศาสตราจารย์สงวนสิน รัตนเลิศ
รองศาสตราจารย์ปรียานุช แย้มวงษ์
รองศาสตราจารย์อุษณีย์ คำประกอบ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันตำรวจโท นภดล ทองนพเนื้อ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ
นางบุญดี บุญญากิจ
นางสาวพรทิพย์ กาญจนนิยต
ผู้อำนวยการกองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (นายวันนี นนท์ศิริ)

เลขานุการ

นางสาวนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์

ผู้ช่วยเลขานุการ

นางสาวศุภลักษณ์ โอสถานนท์
นายสุรศักดิ์ ธนัชชาพิศุทธิ์

กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม